

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
( Н И У « Б е л Г У » )**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА**

**Инновационная деятельность как фактор повышения конкурентоспособности  
предприятия**

**Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 43.04.01 Сервис  
магистерская программа Организация и управление коммерческой дея-  
тельности  
очной формы обучения, группы 05001635  
Скофенко Алины Вячеславны**

**Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Ясенок С. Н.**

**Рецензент  
директор ООО «ИКЕА»  
Иссаев С. В.**

**БЕЛГОРОД 2018**

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретико-методологические аспекты управления инновационной деятельностью предприятия .....	9
1.1.Содержание и основные показатели инновационной деятельности предприятия в условиях рыночных отношений .....	9
1.2.Показатели анализа потенциала предприятия и оценки эффективности инновационной деятельности .....	16
1.3.Конкурентно-инновационный подход к исследованию деятельности в управлении предприятием как фактор повышения конкурентоспособности .....	22
2. Анализ и оценка конкурентно-инновационной направленности ООО«IKEA» .....	29
2.1.Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	29
2.2.Оценка финансового состояния предприятия .....	31
2.3.Анализ конкурентной среды и инновационного потенциала предприятия .....	44
3. Разработка инновационных мероприятий с целью формирования дополнительных конкурентных преимуществ предприятия.....	57
3.1.Обоснование приоритетов инновационного развития предприятия с целью повышения его конкурентоспособности .....	57
3.2.Формирование инновационной стратегии предприятия .....	63
3.3.Оценка влияния инновационных мероприятий на повышение конкурентоспособности предприятия и эффективность его работы .....	72
Заключение.....	77
Список использованных источников.....	80
Приложения.....	86

## **Введение**

В современном мире инновационная составляющая развития предприятий является основным источником роста. Мировая практика показывает, что устойчивое развитие производства и поддержание его конкурентоспособности в долгосрочной перспективе зависит от инноваций. Инновационность становится неотъемлемой чертой современного предприятия. В связи с этим возрастает важность и роль управления инновационной деятельностью, инновационным развитием предприятий.

Под влиянием возрастающей внутренней и внешней конкуренции инновации становятся важнейшим элементом менеджмента на предприятии, ориентированного на стратегический успех. Новые продукты, прогрессивные технологии, определяя успех предпринимательской деятельности, обеспечивают долгосрочное функционирование и финансовую стабильность предприятий. В свою очередь, инновационная направленность стратегии и тактики развития производства предъявляет новые требования к содержанию управленческой деятельности, вызывая необходимость совершенствования специфических форм инновационного менеджмента.

Все сказанное предопределило необходимость нашего исследования.

Определение стратегии развития предприятия и текущее управление инновационной деятельностью тесно связаны с величиной и структурой инновационного потенциала предприятия, который является необходимым условием осуществления инноваций. Для адекватной оценки текущей ситуации и выбора перспективных направлений инновационного развития на предприятии необходимо проведение систематической оценки имеющегося инновационного потенциала. Это будет способствовать выявлению резервов повышения эффективности его использования, что, в свою очередь, даст возможность корректировать направления инновационного развития и прогнозировать вероятность и характер результатов инновационной деятельности. Немаловажным моментом является и тот факт, что в условиях

сокращения бюджетного финансирования сферы науки и технологий государственная поддержка направлена, прежде всего, на предприятия с высокими инновационными возможностями. При этом возникает проблема отсутствия общепринятой методики оценки таких возможностей, свободной от субъективных суждений.

Сложности многоаспектность данной проблемы, недостаточное методическое обеспечение, а так же высокая значимость для конкуретоспособности предприятия обусловили научную актуальность темы исследования, предопределили цели и задачи данной работы.

Возрастающая роль инновационной деятельности предъявляет новые требования к вопросам о выборе наиболее эффективных механизмов использования и оценки инновационного потенциала, управления инновационной деятельностью предприятия. В связи с этим все большее внимание отечественных и зарубежных ученых сосредотачивается на роли инновационного потенциала в развитии предприятия.

Цель данной работы заключается в исследовании теоретико-методологических основ инновационной деятельности, а так же в разработке методического инструментария управления инновационной деятельностью предприятия на основе конкурентно-инновационного подхода.

Достижению поставленной цели, более полному и всестороннему изучению предмета и объекта исследования в диссертационной работе было подчинено решение следующих основных задач: систематизация представления о складывающейся новой системе категорий и понятий инновационной деятельности предприятия; рассмотрение критериев и подходов для адаптации модели инновационной деятельности к условиям рыночной экономики; разработка и обоснование конкурентно-инновационной концепции предприятия с учетом новой парадигмы предприятия; формулирование требований к формированию специфических технологических конкурентно-инновационных преимуществ территории и

разработка методических рекомендаций по их созданию и функционированию.

Объектом исследования выступает инновационная деятельность предприятия ООО «ИКЕА».

Предметом исследования являются экономические отношения, процессы и тенденции в развитии конкурентно-инновационной деятельности предприятия.

Научная новизна диссертационной работы заключается в следующем:

- упорядочен и идентифицирован понятийный аппарат теории инновационной деятельности предприятия на основе введения новых классификационных рыночных признаков продуктов инновационной деятельности, что позволило концептуально решить многие проблемы, связанные с активизацией инновационной деятельности и повышением конкурентоспособности предприятия;

- предложена авторская рыночно адаптированная модель инновационной деятельности предприятия, позволяющая активизировать инновационную деятельность предприятия; введены в научный оборот понятия «техническая», «экономическая», «коммерческая» и «интегральная» конкурентоспособность товара; разработана методика их расчета, обеспечивающая объективную количественную оценку результативности инновационной деятельности предприятия и его структурных подразделений;

- разработана конкурентно-инновационная концепция предприятия; представлены подсистемы обеспечения конкурентоспособности предприятия и определены оценочные показатели, детализированные и сгруппированные в разрезе подсистем с учетом дуальности экономической цели предприятия и дифференциации его задач, решаемых в рамках каждой из подсистем при достижении цели повышения конкурентоспособности предприятия;

- разработаны методические рекомендации по формированию конкурентно-инновационных преимуществ предприятия.

Основной методологический прием исследования – системно-структурный подход, позволивший наиболее эффективно организовать научный поиск для решения поставленных задач. В диссертации применены общенаучные методы познания: индукция, дедукция, синтез, использованы методы сравнительного, многофакторного, функционального и ситуационного анализа, классификации, статистических группировок и экспертно-аналитические методы.

Теоретическое значение диссертационного исследования заключается в том, что его результаты расширяют и углубляют теоретическую и методическую базу формирования более эффективной системы управления инновационной деятельностью в целях повышения конкурентоспособности предприятия.

Практическая значимость исследования состоит в том, что его положения, обобщения и рекомендации могут быть использованы в деятельности предприятия в качестве теоретико-методической основы при решении комплекса задач в условиях возрастающей конкуренции на основе согласования действий и интересов всех участников инновационной деятельности.

Анализ литературных источников показал, что роль инновационной деятельности в достижении конкурентных преимуществ, в повышении конкурентоспособности товаров и предприятия в целом в условиях рынка изучена недостаточно глубоко и фрагментарно. В настоящее время в отечественной экономической литературе нет общепринятых определений этих категорий, не выяснены их содержание и структура применительно к новым рыночным условиям. Можно заключить, что теория и методология конкурентно-инновационной концепции предприятия в условиях рынка находятся на стадии формирования.

Вопросам конкуренции и конкурентных преимуществ, конкурентоспособности товаров и предприятий посвящены труды Г.Л. Азоева, Б. Альстрэн-да, И. Ансоффа, Е.А. Горбашко, А.П. Градова, И.Б.

Гуркова, В.С. Ефремова, Ф. Котлера, М.И. Круглова, Н.Ю. Кругловой, М.И. Кныша, И.М. Лифица, Дж. Лэмпела, Г. Минцберга, М. Портера, А.Г. Цыганова, Р.А. Фатхутдинова, А.П. Челенкова и др.

Высоко оценивая вклад вышеназванных ученых и полученные ими результаты, вместе с тем приходится констатировать, что уровень разработанности проблемы активизации инновационной деятельности и повышения конкурентоспособности предприятия во взаимосвязи, особенно применительно к современным рыночным реалиям, представляется явно недостаточным.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили концептуальный аппарат, теоретические положения и научные принципы, разработанные ведущими отечественными и зарубежными специалистами в области инновационной деятельности предприятия, формирования национальной инновационной системы и рынка новшеств и инноваций, экономики предприятия, инновационного менеджмента, конкуренции и конкурентоспособности предприятия.

Информационную базу исследования составили: законодательные и нормативные акты Российской Федерации и субъектов Федерации; материалы Госкомстата Российской Федерации и Минэкономразвития РФ; статистические и аналитические материалы, опубликованные в периодической печати, экономической литературе и сетевых источниках информации; данные, содержащиеся в исследованиях отечественных и зарубежных авторов; результаты исследований, проведенных автором.

Результаты диссертационного исследования могут быть использованы в деятельности органов государственной власти и местного самоуправления при формировании территориальных конкурентно-инновационных преимуществ для предприятий, в педагогической деятельности преподавателей вузов, выпускающих специалистов по экономике и управлению на предприятиях промышленности, национальной экономике и менеджменту.

Результаты исследования и предложения автора по теме диссертационного исследования вошли в 2 научных отчета:

1) по региональной научно-технической программе «Обоснование путей преодоления кризисных явлений в малом предпринимательстве и роста занятости населения» в рамках Программы Министерства образования России «Вузовская наука – регионам»;

2) по НИР на тему «Анализ сферы малого бизнеса Белгородской области и основные направления структурных преобразований» подпрограммы «Высшая школа как важнейший государственный ресурс развития научно-технического потенциала регионов» в рамках Программы № 301 Министерства образования РФ «Государственная поддержка региональной научно-технической политики высшей школы и развития ее научно-технического потенциала», а также внедрены в ООО «ИКЕА».

Структура работы. Работа состоит: из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, состоящего из 62 источников, и 8 приложений.



## **2. Теоретико-методологические аспекты управления инновационной деятельности предприятия**

### **1.1. Содержание и основные показатели инновационной деятельности предприятия в условиях рыночных отношений**

В современной экономической литературе отсутствует однозначное толкование инновации. В общем, понимании подинновацией подразумевают осуществление изменений путем внедрения чего-либо нового. В рамках данного подхода различные специалисты определяют нововведение как результат целесообразной творческой деятельности, практическое применение которого приводит к существенным изменениям в функционировании системы, либо как процесс внедрения нового вместо ранее действовавшего, но устаревшего. Инновация интерпретируется также как превращение потенциального научно-технического прогресса в новые продукты и технологии.

В соответствии с международными рекомендациями, официальные российские документы трактуют инновации как конечный результат инновационной деятельности, получившей воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам [1, с.34].

Различные ученые, в основном зарубежные, трактуют это понятие в зависимости от объекта и предмета своего исследования.

Б. Твисс определяет инновации как процесс, в котором изобретение или идея приобретают экономическое содержание.

В. Никсон считает, что инновация – это совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, приводящих к появлению на рынке новых и улучшенных промышленных процессов и оборудования.

По мнению Б. Санто, инновация – это такой общественно-техно-экономический процесс, которое через практическое использование идей и изобретений, приводит к созданию лучших по своим свойствам изделий,

технологий. В случае, если инновация ориентирована на экономическую выгоду, прибыль, то ее появление на рынке может принести дополнительный доход.

И. Шумпетер трактует инновацию как новую научно-организационную комбинацию производственных факторов, мотивированную предпринимательским духом [26, с.23].

В узком смысле инновация есть новое техническое решение, осуществленное на практике. В некоторых источниках под термином «инновация» понимается фаза внедрения новшества или результат практического освоения новшества.

Новшество составляет содержательную основу нововведения, как процесса. Новшество (новация) – это разработка, осуществленная на базе новой идеи или нового научного открытия.

Инновационная деятельность – это комплекс работ, включающих поиск и отбор инновационных идей, разработку на их основе новшеств, их внедрение и тиражирование в виде нововведений.

Понятие «инновационная деятельность» содержит все виды научной деятельности, конструкторские, проектные, технологические, опытные разработки, а также другие работы, ориентированные на осуществление в общественной практике инновации.

Инновация как экономическая категория выполняет следующие три функции:

- воспроизводственную;
- инвестиционную;
- стимулирующую.

Воспроизводственная функция означает, что инновация представляет собой важный источник финансирования расширенного воспроизводства. Таким образом, получение прибыли от инновации и использование ее в каче-

стве источника финансовых ресурсов составляет содержание воспроизводственной функции инноваций.

Однако прибыль, полученная за счет реализации инновации, может использоваться по различным направлениям, в том числе в качестве капитала. Этот капитал может направляться на финансирование новых видов инноваций. Таким образом, использование прибыли от инновации для инвестирования составляет содержание инвестиционной функции инновации. Вместе с тем получение предпринимателем прибыли за счет реализации инновации напрямую соответствует целевой функции любого хозяйственного коммерческого субъекта. Это совпадение служит стимулом предпринимателя к новым инновациям, побуждает его постоянно изучать спрос, совершенствовать организацию маркетинговой деятельности, применять современные приемы управления финансами. Все вышеперечисленное составляет содержание стимулирующей функции инновации [12, с. 45-47].

Однако каковы функции инновации в общественном развитии?

Во-первых, инновации являются каналом для воплощения в жизнь достижений человеческого интеллекта, научно-технических результатов, способствуя интеллектуализации трудовой деятельности, и повышению ее наукоемкости (закономерность растущей интеллектуализации общества по мере движения его от ступени к ступени).

Во-вторых, с помощью инновации расширяется круг производимых товаров и услуг, улучшается их качество, что способствует росту потребностей каждого человека и общества в целом и удовлетворению этих потребностей (закон возвышения и дифференциация потребностей).

В-третьих, инновации дают возможность вовлекать в производство новые производительные силы, производить товары и услуги с меньшими затратами труда, материалов, энергии (закон экономии труда).

В-четвертых, концентрация инноваций в этой или иной сфере помогает привести в соответствие структуру воспроизводства со структурой изменив-

шихся потребностей и структурой внешней среды (закон пропорциональности развития).

Следовательно, инновации являются неприменимым элементом реализации основных законов развития общества, а также условием его жизнестойкости, динамичности и выживания.

Классификация инноваций можно проводить по разным схемам, используя различные классификационные признаки. В отечественной литературе проводятся различные классификации инноваций. П.Н. Завлин и А.В. Васильев предлагают классификацию инноваций, базирующуюся на семи классификационных признаках:

- область применения (управленческие, организационные, социальные, промышленные и др.);
- этапы НТП (научные, технические, технологические, конструкторские, производственные, информационные);
- степень интенсивности («Бум», равномерные, слабая, массовая);
- темпы осуществления инноваций (быстрые, замедленные, затухающие, нарастающие, равномерные, скачкообразные);
- масштабы инноваций (трансконтинентальные, транснациональные, региональные, крупные, средние, мелкие);
- результативность (высокая, низкая, средняя);
- эффективность инноваций (экономическая, социальная, экологическая, интегральная).

Некоторые специалисты классифицируют инновации по следующим формам:

- продуктовые (изменения в продукции);
- технологические (изменения в средствах и методах производства). В этом случае понятие «инновация» сходится с понятием «НТП»;
- нетехнологические (изменения в организационных формах хозяйственной деятельности, а также в факторах социального характера и других

изменениях, лежащих за пределами понятия «производства» в узком смысле слова).

Вместе с тем, учет закономерностей инновационного процесса дает критерии для классификации инноваций по следующим признакам.

1. По сфере применения:

– технологические инновации – данный вид инновации делится на инновации продуктов и инновации процессов.

Инновации продуктов подразумевает производство принципиально новых товаров либо просто новых или улучшенных товаров. Под инновацией процессов понимается использование более эффективных технологий для производства уже имеющихся товаров или услуг:

– экологические инновации – это новые продукты, уменьшающие загрязнение окружающей среды, обеспечивающие очистку вредных выбросов, безотходную переработку сырья и утилизацию отходов;

– организационно-управленческие инновации – это применение более эффективных форм разделения и кооперации труда, организации производства, методов управления производственной и непроизводственной деятельностью;

– институциональные инновации – это формирование новых экономических институтов, способов присвоения, распределения, обмена рыночной инфраструктуры и т.д.;

– государственно-правовые инновации – это новые государственные институты, демократические права, законодательные акты, способы государственного управления, осуществления правосудия и т.д.;

– социально-политические инновации – это новые формы и механизмы социальной политики, политической деятельности, межнациональных и международных отношений.

2. По причине возникновения: различают реактивные и стратегические инновации:

- реактивные инновации обеспечивают выживание фирмы как реакция на новые преобразования, осуществляемые конкурентом, чтобы быть в состоянии вести борьбу на рынке;

- стратегические инновации – их внедрении носит упреждающий характер, с целью получения решающих конкурентных преимуществ в перспективе.

3. По характеру удовлетворяемых потребностей различают:

- инновации ориентирование на существующие потребности, которые неудовлетворены полностью или частично;

- инновации ориентирование на формирование новых потребностей, то есть потребности на перспективу, которые могут появиться под влиянием факторов, изменяющих вкусы и интересы людей, их запросы и т.п.

4. По сфере распределения различают:

- глобальные инновации – приводящие к изменениям той или иной сферы общества в масштабе группе стран или всего мирового сообщества;

- национальные инновации – имеющие значение и эффективную сферу применения в масштабе одной страны, но представляющие незначительные интересы для других стран;

- региональные инновации – имеющие существенное значение для отдельного региона с учетом его специфики;

- локальные инновации – применяемые в масштабах одного города, поселения для удовлетворения его особых нужд;

- точечные инновации – используемые только на одном предприятии.

5. По уровню новизны, глубине преобразований и значимости инновации бывают:

- базисные инновации – реализуют крупнейшие изобретения и становятся основой для революционных переворотов в технике, формирования новых ее направлений, создания новых отраслей. Такие нововведения требуют

длительного времени и крупных затрат для своего освоения, зато они обеспечивают народнохозяйственный эффект;

- улучшающие инновации – реализуют изобретения среднего уровня и служат базой для создания новых моделей и модификации данного поколения техники и технологии, заменяющих устаревшие модели более эффективными, либо расширяющих сферу применения этого поколения;

- микро инновации – это инновации, направленные на улучшение отдельных производственных или потребительских параметров выпускаемых моделей техники и применяемых технологий на основе использования мелких изобретений, что способствует более эффективному производству этих моделей, либо повышению эффективности их использования;

- псевдоинновации (ложные) – направленные на частичное улучшение моделей машин и технологий, представляющих «вчерашний день техники» (т.е. устаревшие и отжившие). Данный вид инноваций создает лишь видимость инновационной активности [27, с. 178-179].

Следует отметить, что предприниматели имеют дело в основном с технологическими инновациями, связанными с преобразованиями в производстве товаров и услуг и изменениями рыночной конъюнктуры. Хотя к сфере их деятельности относятся также экономические, организационно-производственные и управленческие нововведения.

В ходе осуществления технологических инноваций, предприниматель должен четко различать уровень новизны инновации: когда можно ориентироваться на улучшающие инновации, и когда следует сконцентрировать усилия на более сложных ресурсоемких и рискованных базисных инновациях, чтобы прорваться на новые рыночные ниши.

Нужно вовремя прекратить затраты средств на улучшение давно выпускаемых товаров и услуг или совершенствование привычной технологии, если их потенциал исчерпан. Данный подход позволяет избежать псевдоинновации, обрекающих на потерю конкурентоспособности и банкротство.

## **1.2. Показатели анализа потенциала предприятия и оценки эффективности инновационной деятельности**

Под инновационным потенциалом обычно понимается размер различных ресурсов, обеспечивающих инновационную деятельность, начиная от стадии научно-исследовательских работ и кончая передачей новшества в сфере практического применения.

В ряде исследований отечественных ученых, посвященных изучению теоретических и методологических основ развития инновационной деятельности, представлено системное понимание инновационного потенциала.

Инновационный потенциал в работе Жица Г.И. определен, как способность системы адаптироваться к изменениям окружающей среды в наиболее целесообразные сроки в условиях, имеющих ресурсных ограничений, обеспечивающих приближение уровня ее развития к аналогичному показателю других систем, принятых в качестве эталона сравнения. Инновационный потенциал при таком подходе представляет предел, к которому стремится система в своем развитии, что позволяет сравнительно просто определять его величину и другие параметры.

В работе Степнова И.М. под инновационным потенциалом понимается способность страны, региона или предприятия осуществлять инновационную деятельность с целью экономического развития и готовность осуществлять такую деятельность.

Инновационный потенциал, по мнению Яковца Ю.В. представляет из себя комплекс характеристик, выражающих ее возможности по подготовке и осуществлению в широких масштабах эффективных научно-технологических нововведений в ключевых для страны областях, с тем, чтобы устойчиво поддерживать современные ритмы обновления экономики, социальной сферы, культуры в интересах всего населения [8, с. 123-125].



Зарубежные исследователи под инновационным потенциалом понимают целостный набор характеристик организаций, которые обеспечивают реализацию инновационных стратегий.

Инновационность стала неотъемлемой чертой современного предприятия. Управление инновационной деятельностью тесно связано с величиной и структурой инновационного потенциала. При этом в настоящее время не существует единой общепринятой методики его оценки на уровне предприятия. Это связано, прежде всего, с неоднозначностью определения сущности самого термина «инновационный потенциал» и в зависимости от выбора той или иной интерпретации данного явления ученым-экономистом разрабатывается соответствующая методика его оценки. Анализ известных методик оценки инновационного потенциала промышленного предприятия показывает, что их можно систематизировать в две группы: ресурсная и структурная.

Ресурсная группа методик оценки инновационного потенциала предприятия ориентирована на оценку достаточности определенного ресурса для осуществления инновационной деятельности. Развитие существующей методики и включение в состав анализируемых затрат издержек, связанных с разработкой и внедрением новых и (или) улучшающих технологий, позволяет ответить на вопрос: под силу ли данному предприятию наряду с формированием ресурсов, необходимых для текущей производственно-хозяйственной деятельности, еще и реализация выбранной стратегии инновационного развития. Однако основным недостатком данных методик является тот факт, что анализ только одного (финансовые источники) или двух ресурсов (персонал и технико-технологический ресурс) не позволяет оценить наличие прочих видов ресурсов, а, например, наличие возможностей к инвестированию не определяет возможность наращивания потенциала промышленного предприятия [4, с. 56-58].

Структурная группа методик оценки инновационного потенциала предприятия основана на расчете показателей изменения структурных составляющих потенциала (производственно-технологического, кадрового, фи-

нансового, информационного, организационного, управленческого, научно-технического и других видов потенциала). Для них характерно определение структуры инновационного потенциала организации и набора коэффициентов, характеризующих каждую составляющую. Преимуществом данной группы методик является возможность учета тех показателей и коэффициентов, которые бы отражали специфические особенности функционирования предприятия.

Исходя из вышесказанного, следует, что при разработке методики оценки инновационного потенциала промышленного предприятия, на наш взгляд, наиболее приемлемым является структурный подход с выделением в каждой составляющей инновационного потенциала специфических ресурсов, учитывающих отраслевые особенности происходящих инновационных процессов.

Оценка и контроль инновационного потенциала предприятия можно осуществить с помощью исследования следующих отдельных показателей:

1. Кадровые показатели – оценка кадровой составляющей осуществляется по следующим показателям:

- общая численность лиц, связанных с НИОКР;
- численность персонала по видам деятельности (фундаментальные и прикладные исследования, разработки);
- численность персонала по квалификационным группам, научные работники высшей квалификации, т.е. доктора и кандидаты наук;
- научные работники без ученых степеней;
- научно – технический персонал с высшим и средним специальным образованием;
- вспомогательный персонал;
- рабочие кадры;
- распределение численности персонала по должностной структуре;

– соотношение численности наиболее квалифицированных работников к работникам неквалифицированного труда, и выявление причин их изменения.

Например, снижение соотношения связаны с процессом внедрения более совершенной техники, вызывающей освобождение исследователей от неквалифицированного труда или с высокими темпами ухода наиболее квалифицированных работников из компании.

2. Материальные ресурсы – к материальным ресурсам относятся:

– элементы основных фондов – как здания и сооружения, машины и оборудование;

– элементы научных оборудований – в их состав входят исследовательские установки и сооружения, сложные и уникальные измерительные приборы, испытательные приборы и установки; вычислительная техника; оргтехника и множительная техника и др.;

– данные о площадях производственных и прочих зданий, включая арендуемые площади.

Данные о материально – технических ресурсах необходимо получить как в стоимостном, так и в количественном выражении по каждому объекту и включить в их характеристику и степень использования.

3. Показатели НИОКР по результатам деятельности – результаты НИОКР оцениваются следующими показателями:

- число зарегистрированных открытий;
- число изобретений;
- число патентов и авторских свидетельств;
- число созданных образцов по видам;
- количество лицензионных договоров и обмена патентами и др.

4. Финансовое обеспечение– финансовое обеспечение НИОКР оценивается не только по абсолютным величинам расходов, но и по их отношению к валовым затратам, что позволит охарактеризовать интенсивность иннова-

ционной деятельности компании. При оценке масштаба финансирования инновационной деятельности компании учитываются и суммарные текущие расходы, и объем капитальных вложений.

5. Уровень информационного обеспечения – основные показатели оценки информационных ресурсов инновационного потенциала – это:

- показатели численности занятых информационной деятельностью;
- расходы на информационную деятельность;
- удельный вес стоимости вычислительной техники и копировально-множительного оборудования в активной части основных фондов компании;
- удельный вес затрат на научно – информационную деятельность затрат на НИОКР [7, с. 203].

Информационные системы играют важнейшую роль в сборе, переработке, хранении и распространении научно – технических знаний среди ученых, специалистов и менеджеров.

Именно информация позволяет своевременно корректировать НИОКР в зависимости от полученных результатов на предыдущих стадиях. Уровень информационного обеспечения исследователей, разработчиков (конструкторов и проектировщиков), работников инновационной сферы и специалистов производства влияет на развитие инновационного потенциала и его эффективное использование. Практический опыт показывает, что запаздывание научно – технической информации на 2 года сдвигает оценку результатов научно – технических разработок на одно поколение техники назад. Научно – техническая информация позволяет получение данных в 2–3 раза выгодней, чем проведение нового исследования. Это особенно важно, так как для увеличения объема производства в 2 раза объем знаний должен быть расширен в 4 раза, а рост объема производства в 10 раз требует увеличения знаний в 100 раз.

6. Характеристика инновационной управляющей системы – здесь необходимо оценить формы стимулирования инновационной деятельности на

предприятия; участие в реализации инновационных проектов высшего руководства; уровень свободы, предоставляемой участникам инновационной деятельности.

7. Показатели коммерциализации, т.е. доля новой продукции в общем, объеме производимой продукции.

8. Продолжительность выполняемых работ, т.е. величина инновационного лага.

При оценке инновационного потенциала предприятия особое место занимают качественные показатели, позволяющие оценить:

- принадлежность предприятия к категории научной организации, и по каким критериям;
- членство в международных организациях;
- число лауреатов международных премий, определив долю НИОКР и образцов новой техники, отвечающих или превосходящих мировой уровень;
- доля наукоемких услуг и нематериальных активов.

В качестве обобщающей оценки инновационного потенциала некоторые исследователи предлагают рассчитывать накопленные затраты на НИОКР с учетом разных сроков старения, фундаментальных исследований – 38 лет, а прикладных исследований и разработок – 12 лет.

Профессор А.Е. Варшавский использует для этого понятия «научный капитал», который подразумевает исчисление суммарных вложений в науку за длительный период, исходя из предположения, что фундаментальные знания накапливаются без выбытия, а время жизни прикладных НИОКР определяется показателем выбытия 10–12%, в то же время средний срок жизни объектов капитального строительства в науке составляет 40 лет [13, с. 69-71].

В некоторых источниках для оценки инновационного потенциала фирмы применяется методика оценки финансовой устойчивости предприятия. Это связано с тем, что основная сложность инновационного развития заклю-

чается именно в финансовой поддержке процесса вовлечения новых технологий в производственную деятельность.

Как показывает опыт многих фирм, основная причина неполноценного или несвоевременного выделения финансовых ресурсов на освоение новых технологий состоит в расстановке приоритетов и распределения ресурсов. Так, при возникновении финансово-экономических затруднений одними из первых статей бюджет, подвергающимся секвестрованию, становятся инновационные разработки и перспективные планы инновационного развития.

### **1.3. Конкурентно-инновационный подход к исследованию деятельности в управлении предприятием как фактор повышения конкурентоспособности**

Глобализация мирового экономического пространства, транснационализация экономики предопределили трансформацию конкурентных возможностей хозяйствующих субъектов. Фокус деятельности бизнес-структур, направленный на преодоление конкурентных барьеров, сместился в плоскость чрезвычайно активного поиска и внедрения новаций, практической реализации достижений научно-технического прогресса. В свою очередь, сокращение производственного и жизненного цикла готовой продукции в условиях формирования в мире и в частности в России потребительской модели экономики, а также ускоренная трансформация технологического уклада требуют от соответствующих отраслей науки постоянного поиска новых, доселе неизвестных технологий, методов и институциональных приемов обеспечения конкурентных преимуществ продукции и предприятия на необходимом уровне. Неизбежно это продуцирует увеличение доли нематериальных активов в совокупном капитале основных участников рынка, обуславливает активное инвестирование в интеллектуальный капитал [67, с. 20].

Из изложенного вытекает вывод, что способность к разработке и внедрению передовых технологий является для предприятия одним из ключевых

факторов достижения финансового благополучия и фундаментальным критерием оценки его инвестиционной привлекательности. Осознание этого привело к увеличению приоритетности мониторинга инновационной сферы еще на этапе фундаментальных исследований [69, с. 207].

Для целей настоящего исследования представляется необходимым описание понятий таких элементов экономической науки как спрос, конкуренция и конкурентные преимущества.

Информатизация экономики, относительная доступность финансового капитала (в том числе на международных рынках капитала) и другие известные факторы обусловили формирование чрезвычайно сложной конкурентной структуры рынка товаров и услуг. С учетом сложившихся экономических, экологических и других реалий мировая экономическая среда специалистами характеризуется следующими аспектами.

Во-первых, ускоренной эволюцией потребностей, вызванной насыщенностью. Экономической наукой анализ природы и структуры этого понятия выведены в специальный раздел и рассматривается через призму полезности продукта. Материальные блага значимы для потребителя не сами по себе, а лишь потому, что им свойственно удовлетворение определенной субъективной потребности – утоление голода, жажды, защита от холода и т.д. Понятие «полезность» было впервые описано и исследовано в работах английского философа Иеремии Бентама (1748-1832). В настоящее время в абстрактном смысле экономическая наука основывается на двух теориях: полезности и стоимости. Категорией полезности описывается действие закона спроса.

По мнению экономистов, наиболее значительные изменения современного мира были предопределены трансформацией характера потребления, которому свойственно насыщаемость и дифференцируемость. Первая категория имеет количественную характеристику и подразумевает наличие предельных уровней нуждаемости индивида в каком-либо конкретном благе или группе продуктов (заменителях). Дифференцируемость потребления высту-

пает в роли обратной стороны насыщаемости и характеризуется изменчивостью потребности и способа ее удовлетворения.

Во-вторых, возрастающее значение информации и спроса на неё, что спровоцировало структурные сдвиги в экономике. В настоящее время спрос и предложение все большее смещаются в область информационных технологий. Традиционные отрасли производства (промышленности) утрачивают своё значение, при этом спрос на высокие технологии, напротив, возрастает значительными темпами, что требует колоссальных финансовых вложений в информационно-вычислительные технологии и интеллектуальные ресурсы.

Кроме того, информатизация общества предопределила появление новых инструментов и каналов оперативного получения требуемой информации о деятельности хозяйствующего субъекта и его продукции, оказала ограничительное воздействие на распространение некачественных и опасных товаров. То есть распространенность информации служит дополнительным фактором, заставляющим компанию ориентироваться на высокое качество товаров и на повышение конкурентоспособности [6, с. 234-236].

Таким образом, эволюция потребления привела к трансформации и смещению конкуренции в более глубокую и фундаментальную плоскость.

Для дальнейшего исследования частных аспектов инновационно-конкурентного подхода к оценке деятельности предприятия в контексте его инновационного потенциала целесообразным представляется раскрытие квинтэссенции природы конкуренции.

В федеральном законе «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» конкуренция рассматривается как «состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке» [7, с. 56-59].

В экономической литературе приведено множество дефиниций понятия «конкуренция», однако экономисты сходятся во мнении, что сущностной ха-



рактической стороной этого понятия является реализуемость на практике основного его принципа – состязательности (соперничества).

Средством конкуренции выступают товары и услуги, объектом конкуренции – потребности группы потребителей, образующих сегмент рынка, выбранный предприятиями-соперниками, а субъектами – предприятия-изготовители и предприятия-услугодатели [4, с. 68-70].

Исследования М. Портера демонстрируют, что существуют общие принципы реализации конкуренции на различных рынках [8, с. 35-36]. Возможность практического воплощения собственных конкурентных преимуществ на базовом рынке зависит не только от конкуренции между аналогичными хозяйствующими субъектами, но и от значения тех конкурентных издержек, которые формируются производителями товаров-заменителей, клиентами, поставщиками (рис. 1.1).

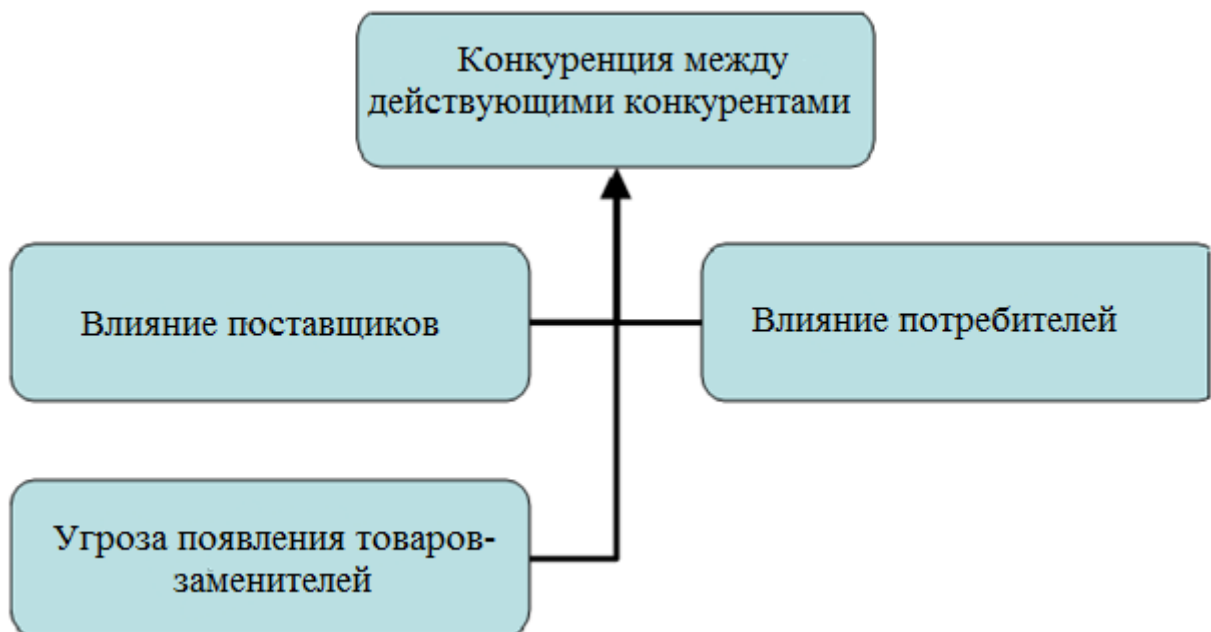


Рис. 1.1. Модель конкурентных сил

С учетом изложенного ключевым критерием оценки степени жизнеспособности предприятия является его конкурентоспособность, которая, в свою очередь, определяется наличием ресурсов к внедрению новаций.

Основной целью осуществления вложений в инновационные проекты служит создание конкурентоспособной продукции, отвечающей предъявляемым потребителями требованиям, а задачей инновационно-конкурентного подхода является детерминирование ресурсов предприятия к осуществлению инновационной деятельности.

Проблемы оценки инновационного потенциала были описаны А.Н. Кошурниковым, В. Миллером, В.П. Горшениным, С.Ю. Глазьевым, Д.В. Котовым, Э.А. Уткиным и другими ведущими экономистами России. В настоящее время в отечественной науке разработке методов оценки инвестиционного капитала как основного индикатора эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятия уделяется достаточное внимание. Сложность выработки инструментария и методологии анализа данного показателя предаёт многоаспектность экономических параметров и условий деятельности, наличие рисков, противоположность и разнородность инновационной направленности, определенных задачами инноваций, неопределенность результатов.

Условно выделяют несколько основных целей, ставящихся перед собой субъектами инноваций:

- снижение себестоимости готовой продукции;
- ускорение темпов производства;
- увеличение производительности;
- экологизация производственного процесса;
- повышение качества продукции.

Экономистами В.Н. Гониным, А.Н. Кашурниковым детерминируются экономические, экологические, социальные и научно-технические критерии оценки инновационного капитала. Учеными предложена следующая методология анализа.

1. Определение набора показателей, подлежащих применению при анализе инновационной деятельности.

2. Выявление группы предприятий и установление средних значений оценки для всех показателей в группе.

3. Расчёт интегральных показателей.

4. Определение максимального эффекта, который потенциально может быть достигнут.

5. Расчёт коэффициента значимости.

В описанной модели сводный оценочный показатель определяется суммой интегральных показателей [3, с. 25-27].

О.П. Мыльцева предлагает более упрощенную модель оценки, основанную на расчете традиционных экономических показателей, а именно: прироста выручки, нематериальных активов, чистой прибыли, доля реализованных инноваций, отношение выручки от внедрения инноваций к общему объему прибыли, количество инновационных продуктов и др. Динамика приведенных показателей, с точки зрения О.П. Мыльцевой, является основным индикатором эффективности инвестиционной деятельности [5, с. 56-58].

Более показательной моделью оценки инновационного потенциала компании является модель, предложенная А.Н. Алексеевым. Им основным критерием оценки выделена степень внедрения собственных ноу-хау в производство [1, с. 87-89]. Метод подразумевает расчет следующих показателей:

- коэффициента, отражающего соотношение внедренных в производство разработок и общего объема собственных разработок;
- доли собственных ноу-хау в общем количестве внедренных разработок.

Для обеспечения более комплексного и фундаментального исследования предлагается конкурентно-инновационный подход к оценке деятельности компании, и, соответственно, конкурентно-инновационная модель предприятия. В данном контексте хозяйствующий субъект рассматривается как самодостаточная социально-экономическая конкурентная система, интегрирующая в себе следующие элементы, ориентированные на:

- создание конкурентоспособного предприятия;
- достижение необходимого уровня конкурентоспособности продукции;
- формирование и применение конкурентных преимуществ;
- обеспечение максимизации прибыли;
- обеспечение финансовой устойчивости компании в долгосрочной перспективе.

Ядром приведенных подсистем является инновационная деятельность компании, основной целью которой является создание конкурентоспособной продукции, удовлетворяющей предъявляемым потребителями критериям.

Поскольку предприятие существует преимущественно для удовлетворения общественных потребностей, а последние постоянно изменяются как по виду, так и по объему, производственная система должна находиться в состоянии адекватных изменений (инноваций). В противном случае не может быть создан товар в потребном ассортименте, нужного качества и нужной цены, который востребован рынком и принимается рынком [4, с. 156-160].

## **2. Анализ и оценка конкурентно-инновационной направленности ООО«ИКЕА»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Фирменное наименование предприятия : Общество с ограниченной ответственностью «ИКЕА». Сокращенное наименование: ООО «ИКЕА».

Штаб-квартира находится в Нидерландах, в городе Делфт, Южная Голландия. ООО «ИКЕА» имеет шведские корни и поддерживает имидж шведской компании во всех маркетинговых коммуникациях. Основана в 1943 Ингваром Кампрадом. 1 января 2012 года ИКЕА осуществила внутреннюю перепродажу своего бренда за 11,2 млрд. долларов, причём продавцом выступила зарегистрированная в Лихтенштейне компания Interogo, подконтрольная Ингвару Кампраду, а покупателем – дочерняя компания самой ИКЕА, голландская IkeaSystems. Целью сделки была названа «консолидация и упрощение структуры бизнес-группы».

На сегодняшний день ООО«ИКЕА» закупает товары у более 1300 поставщиков в более чем 50 странах мира. Компании Swedwood, входящей в концерн ИКЕА, принадлежит более 30 мебельных и деревообрабатывающих предприятий в 11 странах мира.

Миссия ИКЕА: «Изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей». Бизнес-идея заключается в предоставлении покупателям широкого ассортимента удобных и функциональных товаров для обустройства дома по таким низким ценам, чтобы как можно больше людей имели возможность их купить [46, с. 56].

Кроме розничной торговли, ИКЕА предоставляет следующие виды услуг:

- служба доставки (если у покупателя нет возможности или желания отвезти свои покупки домой самостоятельно, за умеренную плату компания поможет организовать их доставку);

- сборка (в зависимости от того, какой объем помощи нужен, предлагаются разные виды услуг – от простой сборки до полной установки мебели и подключения встраиваемой техники);
- потребительский кредит (для удобства в магазинах ИКЕА действуют несколько кредитных программ, которые предоставляют максимально гибкие и комфортные условия пользования кредитными средствами банк);
- ресторан, бистро и магазин шведской продукции;
- предоставляется проектирование квартиры, дизайн;
- пошив штор;
- парковка для автомобилей;
- детская комната.

Разработкой ассортимента ИКЕА занимаются сотрудники IoS (Подразделение по разработке ассортимента, Эльмхульт, Швеция). Ассортимент насчитывает около 10 000 артикулов. Основным принцип работы дизайнеров, товаропроизводителей и закупщиков – это ориентация на низкую цену, которая делает удобную и практичную мебель доступной каждому.

Новые товары, которые разрабатывают дизайнеры ИКЕА и внештатные дизайнеры, рассматриваются с точки зрения функциональности, эффективности перевозок, качества, экологичности и низкой цены на этапе эскиза.

Компания ИКЕА полностью отвечает за качество и конкурентоспособность всего ассортимента, предназначенного для продажи через магазины ИКЕА. Благодаря подобному подходу создаются необходимые условия для усиления позиций компании на рынках сбыта, обеспечивается долгосрочная рентабельность.

Приоритетным направлением деятельности ИКЕА является развитие стратегии ассортимента. ИКЕА отвечает за разработку всех товаров ИКЕА вне зависимости от места производства каждого конкретного изделия и поддерживает политику низких цен, заявленную компанией. Ведь основа для низких цен на товары ИКЕА закладывается уже на стадии разработки.

В сферу ответственности компании входит также соблюдение экологической стратегии на всех стадиях разработки и производства изделий. IKEA тщательно разрабатывает не только каждое изделие из своего ассортимента, но и всю информацию по его производству, закупке, транспортировке и продаже.

Предприятие несет ответственность за выбор производителя, поставщика и, наконец, за долгосрочную рентабельность ассортимента товаров.

Основной ассортимент: аксессуары для ухода за мебелью, гардеробы и хранение одежды, диваны, диван-кровати и кресла, зеркала и часы, IKEA для детей, компактное хранение, кровати и матрасы, кухня, мебель и аксессуары для ванной, мебель и аксессуары для офиса, напольные покрытия и ковры, освещение, посуда, посуда и столовые приборы, стеллажи и системы для хранения, столы, текстиль, украшения.

Исходя из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что предприятие ООО «IKEA» является огромным концерном, специализирующийся на экологически-чистом мебельном и текстильном производстве, продукция которого общедоступна.

## **2.2. Оценка финансового состояния предприятия**

Финансовое состояние предприятия – это экономическая категория, отражающая состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования к погашению долговых обязательств и саморазвитию на фиксированный момент времени.

Таким образом, финансовое состояние организации характеризуется размещением и использованием средств (активов) и источниками их формирования (собственного капитала и обязательств, т.е. пассивов).

Устойчивое финансовое состояние является необходимым условием эффективной деятельности фирмы. Финансовое состояние предприятий, его

устойчивость во многом зависят от оптимальности структуры источников капитала (соотношения собственных и заемных средств) и от оптимальности структуры активов предприятия, и в первую очередь – от соотношения основных и оборотных средств, а также от уравновешенности активов и пассивов предприятия.

Данное предприятие благодаря своей ценовой политике всегда будет рентабельно. Структура актива баланса и данные об их изменениях представлены в приложении 1.

Как видно из приложения 1 стоимость имущества анализируемого предприятия (ООО «ИКЕА») возросла на 176153 тыс. руб. или 5,31% в 2017г., в том числе за счет увеличения объема внеоборотных активов на 11061 тыс. руб. или 1,04% и прироста оборотных средств на 165092 тыс. руб. или 7,34%. Увеличение общей стоимости имущества, т. е. рост активов, является положительной тенденцией в работе организации.

Имущество увеличивается, прежде всего, за счет оборотных активов, доля же внеоборотных активов в составе имущества сокращается с 32,20% в 2016г. до 30,89% в 2017г., что считается негативным моментом. Общее количество внеоборотных активов увеличивается незначительно (темп роста 1,04% в 2017 г.).

Внеоборотные активы представлены, прежде всего, основными средствами, доля которых в составе имущества предприятия сокращается с 28,63% в 2008г. до 27,33% в 2009г. Однако за рассматриваемые периоды наблюдается прирост основных средств, хотя и незначительный (0,53% в 2016г.).

Оборотные активы по сравнению с внеоборотными увеличиваются более значительными темпами (темп роста –7,34% в 2017 г.).

Наибольшую долю в оборотных активах составляют запасы (47,62% в 2016 г., 48,01% в 2017 г.), дебиторская задолженность (3,31%) в 2016г. и (3,39%) в 2017г. Количество запасов увеличивается (темп роста –6,17% в 2017г.), что является неблагоприятной тенденцией для предприятия, по-



сколькx увеличение запасов неизбежно ведет к оттоку денежных средств вследствие:

- увеличения затрат, связанных с владением запасами (содержание, перемещение и прочие работы);
- увеличения затрат, связанных с риском потерь из-за устаревания, порчи, хищений, бесконтрольного их использования);
- увеличения сумм уплачиваемых налогов.

В 2017 г. увеличивается дебиторская задолженность (118 267 тыс. руб.), удельный вес которой в структуре активов предприятия составляет 3,39%. Необходимо пересмотреть политику работы с дебиторами, проводить более тщательно ее анализ.

Кроме того, предприятие имеет не достаточно много в распоряжении свободных денежных средств ( 219 238тыс. руб. и 234940 тыс. руб. соответственно 2016 г. и 2017 г.) и при необходимости не сможет своевременно расплатиться по своим обязательствам. Однако доля денежных средств в составе оборотных активов увеличивается (рис.2.1).

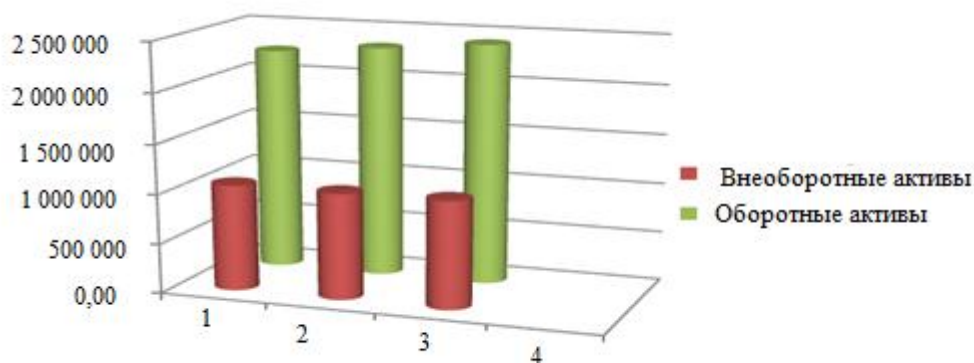


Рис.2.1. Структура активов ООО «IKEA»

Источники образования средств предприятия отражаются в пассиве баланса. Пассивы организации состоят из собственного капитала и резервов, долгосрочных заемных средств, краткосрочных заемных средств и кредиторской задолженности.

В процессе анализа капитала первоочередное внимание уделяется изменению в его составе и структуре.

Анализ состава и структуры пассива баланса ООО «ИКЕА» представлен в приложении 2.

Анализ пассива баланса позволил сделать следующие выводы:

- приток средств в 2017 году в сумме 176153 тыс. руб. был связан с увеличением собственного капитала на 90508 тыс. руб. или 6,04% и ростом краткосрочных пассивов на 7566 тыс. руб. или 1,02%;
- благоприятной тенденцией для предприятия является рост собственного капитала (темп роста – 6,04% в 2017г.);
- растет величина заемного капитала, как за счет долгосрочных обязательств (7,25%), так за счет краткосрочных обязательств (1,02%). Это говорит о том, что в 2017 г. предприятие взяло кредит в размере 26900 тыс. руб.;
- величина дебиторской задолженности возросла. Нарушено основное правило платежеспособности: кредитовать своих партнеров на тех же условиях, на которых получает кредиты само предприятие.

Данные изменения свидетельствуют о нестабильности финансового положения организации и возможности его ухудшения в будущем (рис. 2.2).

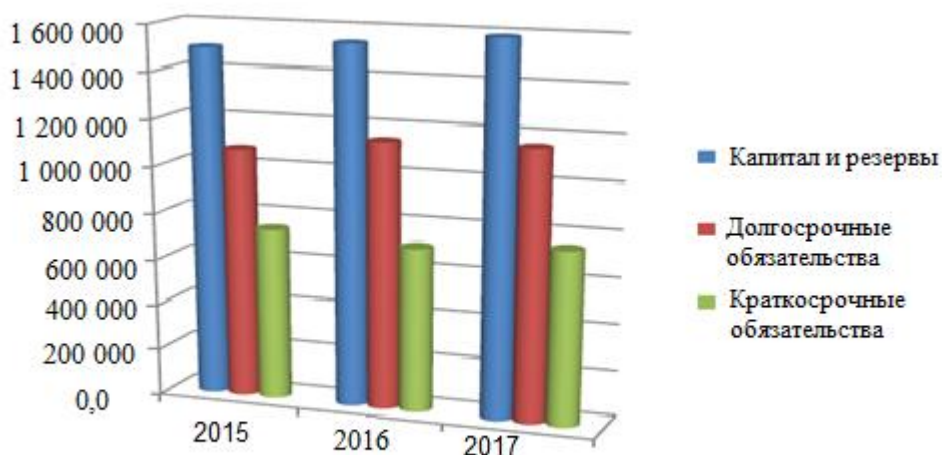


Рис.2.2. Соотношение собственного капитала, долгосрочных и краткосрочных обязательств ООО «ИКЕА» за 2015-2017гг.

Сделаем вывод об изменении имущественного положения организации за рассматриваемый период.

Анализируя в динамике показатели, можно отметить, что общая стоимость имущества предприятия увеличилась (темп роста – 5,31% 2017 г.).

Имущество представлено, прежде всего, оборотными активами. Доля их увеличивается с 67,79% до 69,1% в 2017 г. Доля же внеоборотных активов снижается – с 32,2% до 30,89%, что свидетельствует о том, что износ средств предприятия превышает их прирост.

Внеоборотные активы представлены, прежде всего, основными средствами (более 90%). Доля наиболее мобильных денежных средств увеличилась с 219238тыс. руб. до 234940тыс. руб. в 2017 г.

В то же время менее ликвидные средства – дебиторская задолженность составила на конец 2017 г. 4,89% оборотных средств, на ООО «ИКЕА» данная задолженность является краткосрочной (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты), что уменьшает риск не возврата долгов. Росла величина запасов с 1579917 до 1677414 в 2017 г.

С финансовой точки зрения структура оборотных средств ухудшилась в 2011 г., т.к. доля дебиторской задолженности существенно увеличилась.

Расчет основных показателей, характеризующих имущественное положение предприятия (табл.2.1).

Таблица 2.1

Показатели, характеризующие имущественное положение  
предприятия

Показатели	2016 год	2017 год
Сумма хозяйственных средств	3317563	3493716
Доля основных средств (ОС) в активах	0,29	0,27
Доля активной части ОС	0,19	0,19
Коэффициент реальной стоимости имущества	0,58	0,58

В результате анализа показателей имущественного положения выявлены следующие основные тенденции:

- сумма хозяйственных средств, находящихся в распоряжении предприятия увеличилась с 3317563тыс. руб. в 2016 г. до 3493716тыс. руб. в 2017 г., что можно квалифицировать как положительное явление;
- доля основных средств в активах предприятия невелика и снижается по периодам незначительно (с 0,29 в 2016 г. до 0,27 в 2017г.), что является неблагоприятной тенденцией в работе организации;
- доля активной части основных средств, практически не изменилась.

Основным признаком ликвидности служит формальное превышение (в стоимостной оценке) оборотных активов над краткосрочными пассивами. Чем больше это превышение, тем благополучнее финансовое состояние предприятия с позиции ликвидности.

На конец 2017г. величина собственных оборотных средств предприятия ООО «ИКА» растет, что свидетельствует о ликвидном положении организации.

Главная задача оценки ликвидности – определить величину покрытия обязательств его активами, срок превращения которых в денежную форму (ликвидность) соответствует сроку погашения обязательств (срочности возврата). Для качественной оценки платежеспособности и ликвидности предприятия рассчитаем показатели ликвидности активов (табл. 2.2).

Таблица 2.2

#### Расчет коэффициентов ликвидности и платежеспособности

Наименование коэффициента	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,48	0,54	0,54
Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности	0,63	0,71	0,70
Коэффициент текущей ликвидности	3,03	3,28	3,22
Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования	0,67	0,70	0,69
Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	-	3,31	3,22

Коэффициент абсолютной ликвидности и на начало и на конец анализируемого периода (2015 г.-2017 г.) находится выше нормативного значения (0,2), это говорит о том, что предприятие в полной мере обеспечено средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов. На начало анализируемого периода – 2015 г. значение показателя абсолютной ликвидности составило 0,48. На конец анализируемого периода значение показателя возросло, и составило 0,54. Следует заметить, что на конец анализируемого периода значение показателя находится выше нормативного уровня (0,5), что конечно же не угрожает финансовой устойчивости предприятия, однако может говорить о избытке собственных средств предприятия и необходимости направления их на развитие.

Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности показывает, какая часть краткосрочной задолженности может быть погашена за счет наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов. Нормативное значение показателя – 0,6-0,8, означающее, что текущие обязательства должны покрываться на 60-80% за счет быстрореализуемых активов. На начало анализируемого периода – 2015 г. значение показателя быстрой (промежуточной) ликвидности составило 0,63. На конец 2017 г. значение показателя возросло, что можно рассматривать как положительную тенденцию и составило 0,70.

Коэффициент текущей ликвидности и на начало и на конец анализируемого периода (2015 г.-2017 г.) находится выше нормативного значения (2), что говорит о том, что предприятие в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. На начало анализируемого периода – 2015 г. значение показателя текущей ликвидности составило 3,03. На конец анализируемого периода значение показателя возросло, и составило 3,22.

Показатели ликвидности и платежеспособности представлены на рисунке 2.3.

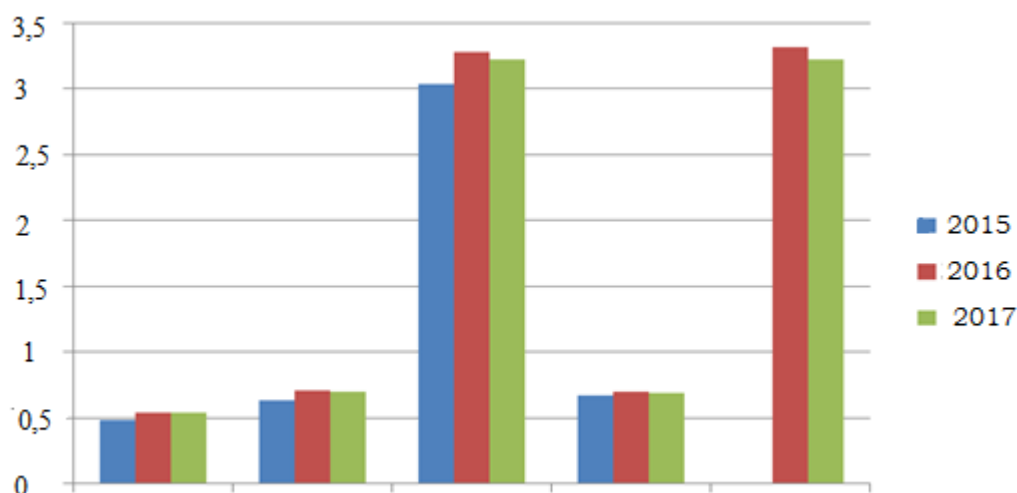


Рис. 2.3. Показатели ликвидности и платежеспособности

На практике применяют разные методики анализа финансовой устойчивости. Наиболее распространенной методикой анализа финансовой устойчивости предприятия является анализ устойчивости по относительным показателям (табл. 2.3).

Таблица 2.3

## Анализ финансовой устойчивости ООО «IKEA»

Наименование финансового коэффициента	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Коэффициент автономии	0,45	0,45	0,46
Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)	1,21	1,21	1,20
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	2,11	2,18	2,24
Коэффициент отношения собственных и заемных средств	0,82	0,83	0,83
Коэффициент маневренности	0,17	0,18	0,19
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами	0,85	0,89	0,88
Коэффициент имущества производственного назначения	0,86	0,85	0,85
Коэффициент долгосрочно привлеченных заемных средств	0,42	0,43	0,42
Коэффициент краткосрочной задолженности	0,65	1,12	1,41
Коэффициент кредиторской задолженности	40,11	37,12	37,91

Проводя анализ типа финансовой устойчивости предприятия в динамике, заметно улучшение финансовой устойчивости предприятия.

Как видно из таблицы 2.3, и на конец 2015 г., и на конец 2017 г. финансовую устойчивость ООО «ИКЕА» по 3-х комплексному показателю финансовой устойчивости, можно охарактеризовать как «Кризисно неустойчивое состояние предприятия», так как у предприятия не хватает средств для формирования запасов и затрат для осуществления текущей деятельности.

Анализ финансовой устойчивости по относительным показателям, представленный в таблице 2.3 говорит о том, что, по представленным в таблице показателям, по сравнению с базовым периодом (2015 г.) ситуация на ООО «ИКЕА» в целом улучшилась.

Количественные показатели деловой активности определяются абсолютными и относительными показателями. Среди абсолютных показателей выделяют объем реализации продукции, прибыль, активы предприятия.

Для более подробной оценки эффективности использования ресурсов предприятия в таблице 2.4 рассчитаны различные показатели, характеризующие интенсивность использования всех ресурсов и их видов: основных, нематериальных и оборотных активов.

Таблица 2.4

Система показателей деловой активности предприятия

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.
Отдача активов, об	0,33	0,35
Отдача основных средств (фондоотдача), об	1,18	1,28
Коэффициент оборачиваемости незавершенного производства, об	0,00	0,00
Оборачиваемость оборотных активов, об	0,49	0,51
Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат, об	-0,49	-0,52
Коэффициент оборачиваемости текущих активов, об	0,49	0,51
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, об	9,87	10,35
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, об	1,73	1,91
Отдача собственного капитала, об	0,74	0,78

Исходя из данных таблицы видно, что:

- выручка предприятия по периодам возросла (с 1112657 тыс. руб. в 2014 г. до 1218934 тыс. руб. в 2015 г.);
- чистая прибыль ООО «IKEA» с 2015 г. по 2017 г. увеличилась на 40114 тыс. руб.;
- увеличивается показатель производительности труда, однако это связано не только с повышением эффективности использования трудовых ресурсов, но и с сокращением численности работников, хотя и незначительным;
- основные фонды стали использоваться более эффективно, так как если в 2015 году на каждый рубль основных средств и прочих внеоборотных активов было реализовано 1,17 руб. продукции, то в 2017 году – уже 1,28 руб.;
- анализ коэффициента оборачиваемости оборотных средств предприятия показал, что скорость оборота материальных и денежных средств предприятия очень мала, т.е. ресурсы используются организацией неэффективно;
- оборачиваемость кредиторской задолженности очень низка. Это свидетельствует о незначительном уменьшении кредиторской задолженности;
- анализ продолжительности операционного цикла показал, что время, в течение которого финансовые ресурсы предприятия находятся в материальных средствах и дебиторской задолженности, очень велико (676,38 дня в 2015 г., 654,04 дня в 2017 г.).

Итак, можно сказать, что уровень деловой активности на ООО «IKEA» не достаточно высок. Финансовые коэффициенты, применяемые для оценки уровня рентабельности предприятия представлены в таблице 2.5.



Таблица 2.5

Финансовые коэффициенты, применяемые для оценки уровня  
рентабельности предприятия, %

Наименование показателя	2015г.	2016г.	2017г.
Общая рентабельность	-	20,59	21,23
Рентабельность собственного капитала	-	12,15	13,23
Рентабельность акционерного капитала	1987,11	2197,88	2464,65
Рентабельность оборотных активов	7,42	7,92	8,58
Общая рентабельность производственных фондов	-	8,37	9,20
Рентабельность всех активов	5,03	5,44	5,93
Рентабельность основной деятельности	-	20,59	21,23
Рентабельность производства	-23,08	-25,93	-26,95

Как видно из таблицы 2.5 за анализируемый период значения большинства показателей рентабельности увеличились, что следует скорее рассматривать как положительную тенденцию. Из таблицы видно, что ООО «IKEA» – предприятие рентабельное.

Показатели рентабельности представлены на рисунке 2.4.



Рис. 2.4. Показатели рентабельности ООО «IKEA»

Рассматривая показатели рентабельности, прежде всего, находясь в условиях рыночной экономики, следует отметить, что и на начало периода величина прибыли до налогообложения, деленная на выручку от реализации

(показатель общей рентабельности) находится у ООО «IKEA» ниже среднеотраслевого значения, установившегося на уровне 10,0%. На начало периода показатель общей рентабельности на предприятии составлял 0,0%, но уже на конец анализируемого периода – на конец 2017 г. она возросла и установилась выше среднего по отрасли значения и составляет 21,2% (изменение в абсолютном выражении за период – (21,2%)). Эту тенденцию следует рассматривать как положительный момент.

Проведем анализ вероятности банкротства ООО «IKEA» по 2017г.

$$K_{ТЛК} = 3,22; K_{СОСК} = 0,21 \quad (1)$$

Рассчитаем коэффициент восстановления платежеспособности за период, установленный равным 6 месяцам.

Коэффициент восстановления платежеспособности:

$$K_3 = \frac{3,03 + \frac{6}{12} \cdot (3,03 - 3,22)}{2} = 1,56 \quad (2)$$

Коэффициент восстановления платежеспособности, рассчитанный за период, равный 6 месяцам, имеет значение больше 1, что свидетельствует о реальной возможности у предприятия восстановить свою платежеспособность в течение данного периода времени.

В результате проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- в общем динамику изменения актива баланса можно назвать положительной, но следует обратить внимание на следующие моменты;
- изменение за анализируемый период структуры пассивов следует признать в подавляющей части негативным;
- рассматривая динамику доходов и расходов ООО «IKEA», в целом за анализируемый период ее можно назвать положительной;

- за анализируемый период значения большинства показателей рентабельности увеличились, что следует скорее рассматривать как положительную тенденцию;

- анализ типа финансовой устойчивости предприятия в динамике, показывает улучшение финансовой устойчивости предприятия;

- показатель утраты платежеспособности говорит о том, сможет ли в ближайшие шесть месяцев предприятие утратить свою платежеспособность при существующей динамике изменения показателя текущей ликвидности. На конец периода значение показателя установилось на уровне 1,64, что говорит о том, что предприятие не утратит свою платежеспособность, так как показатель больше единицы;

- и на конец 2015 г., и на конец 2017 г. финансовую устойчивость ООО «ИКЕА» по 3-х комплексному показателю финансовой устойчивости, можно охарактеризовать как 'Кризисно неустойчивое состояние предприятия', так как у предприятия не хватает средств для формирования запасов и затрат для осуществления текущей деятельности;

- «Золотое правило экономики» для ООО «ИКЕА» не выполняется;

- за анализируемый период величина чистых активов, составлявшая на 2015 г. года 1621201,0 тыс. руб. возросла на 100565,0 тыс. руб. (темп прироста составил 6,2%), и на конец 2017 г. года их величина составила 1721766,0 тыс. руб.;

- рассмотрев все три методики, представленные в разделе «Анализ вероятности банкротства» можно сказать, что за анализируемый период ситуация на предприятии осталась примерно на том же уровне.

В общем, на начало и на конец анализируемого периода, вероятность банкротства можно оценить как низкую.

### **2.3. Анализ конкурентной среды и инновационного потенциала предприятия**

Российский мебельный рынок сегодня поровну делят иностранные и местные производители. «Доля импортной мебели в общем объеме продаж составляет около 50%, остальное приходится на российских производителей», – сообщил RBCdaily Андрей Шнабель, заместитель генерального директора Ассоциации предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности (АПМДП). По его мнению, в дальнейшем импорт продолжит расти, и скоро импортной мебели будет продаваться больше, чем российской. Причем ввозить будут не только дорогую, но и дешевую мебель (100-200 долларов за крупный предмет вроде стола или дивана): в 2012 году 13% импорта пришлось именно на продукцию «ИКЕА», которую дорогой назвать никак нельзя. В России стремительно растет спрос на дешевую и качественную мебель, которая внутри страны не выпускается. По данным исследовательской компании IRG, около четверти Россия ежегодно тратят в год на мебель от 100 до 500 долларов – на данную сумму они явно не способны купить дорогие гарнитуры.

В «региональном разрезе» конкуренция за покупателей на мебельном рынке имеет своеобразный волновой характер. В центральных и северо-западных областях импортная продукция успешно вытесняет отечественную. «Напротив, в восточных регионах местных производителей «двигают» производители из Москвы и Московской области», – сообщили RBCdaily в исследовательском «Центре по развитию мебельной промышленности». Иностранные производители идут по пятам московских предприятий, занимая сегменты рынка, которые те не хотят развивать. Общая тенденция такая: чем восточнее регион, тем меньше там импортной продукции; однако уже сегодня мы видим, что импортная мебель приходит и туда. Причем предложение иностранной мебели идет не только в дорогом сегменте, где каждый предмет вроде стола или дивана стоит от тысячи долларов, но и в дешевом. Именно в

этот сегмент рынка, где покупатели не готовы потратить за раз более 300 долларов, метит «ИКЕА», собирающаяся строить свои магазины в российских регионах.

Стремление освоить данный сегмент связано с тем, что там мало конкурентов из числа российских производителей. Большинство российских диванов и шкафов стоят больше трехсот долларов. «Сегодня каждый работает в своей категории. Например, наши диваны мы продаем от 500 долларов за штуку, никакой конкуренции со стороны импорта мы не испытываем», – сказал RBCdaily представитель «Фабрики мебели 8 марта». По опыту продаж этого предприятия, появление на рынке таких игроков как ИКЕА не отразилось на сбыте диванов просто потому, что эта компания работает в другой ценовой нише. Большинство российских заводов будут терять деньги. Если начнут продавать свои гардеробы и комоды по 200 долларов за штуку, поэтому дешевая мебель им не интересна.

Спокойствие российских компаний также объясняется знанием психологии российских покупателей. Большинство россиян просто не готовы жить в стиле ИКЕА. Шведы, по мнению экспертов АПМДП, позиционируют себя совсем по-другому: компания торгует доступной по цене мебелью, очень простой и незатейливой. Если в Москве есть группа покупателей, готовых обставить свои квартиры просто мебелью, то в регионах люди тяготеют к определенному стилю. «Все-таки там люди привыкли покупать стенки, кутанные диваны», – прокомментировали в «Центре по развитию мебельной промышленности». Спрос на стульчики и шкафчики от «ИКЕА» сегодня обнаруживается только в «зажиточных» регионах, где покупателям наскучил подобный «советский антураж», а денег на по-настоящему дорогую импортную мебель люди пока не заработали.

Впрочем, если ИКЕА не откажется от идеи развертывания своих магазинов в регионах, ей постепенно удастся приучить покупателей к такой продукции. Дело в том, что до сих пор определение «дешевая мебель» было синонимом некрасивой и плохо сделанной продукции. «Когда шведы начинали

работать в Москве, им прочили порвал по той причине – мол, очень дешевая и простая мебель. Другие иностранные компании могут пойти по стопам шведов и также предложить дешевую, но качественную мебель. В регионах постепенно формируется класс покупателей, готовых обставлять квартиры в минималистском стиле. По крайней мере, там успешно работают такие российские компании, как «Шатура», торгующие простой и стильной мебелью, сделанной по европейски лекалам. Кроме того, ИКЕА будет брать свое традиционным козырем – низкой ценой самой простой мебели, вроде деревянных обеденных столов и стульев. Если шведской компании удастся пролоббировать снижение таможенных пошлин, то вслед за ней дешевую мебель повезут и другие компании, которые пока в России не работают. Внутри России уже складывается круг производителей, которые ориентированы на поставки комплектов для торговых сетей типа ИКЕА, одной из таких организаций является и наше предприятие.

Если посмотреть на конкурентную среду, то можно увидеть, что конкуренция есть не только в отрасли или даже не столько в отрасли, сколько конкуренция более глобальная – за часть денег, которая есть в кошельке у российского потребителя. И у ИКЕА и у ее мебельных конкурентов есть общий интерес – увеличить рынок мебельной обстановки. ИКЕА вместе со своими коллегами-конкурентами может увеличить этот рынок, подняв интерес людей к обустройству своего дома, к тому, что называется обыденной жизнью. Если представить, что содержимое кошелька у людей – 100%, то какая-то часть – это мебель и обстановка. Другие части – это, допустим, домашняя техника, автомобили, обучение и так далее. ИКЕА должна расширить эту часть бюджета семьи, чтобы увеличить и свою долю. Экономика России развивается, кошелек россиянина становится толще. Задача продавцов мебели, продавцов интерьера – увеличить эту часть затрат семьи. Необходимо часть затрат семьи, направляемых на обустройство дома, общими усилиями увеличить во благо каждого участника рынка продаж мебели и предметов интерьера. И чем больше компаний будут стараться делать приоритетным

это направление, тем лучше будет для всей отрасли. Основными конкурентами ИКЕА, на самом деле, являются продавцы туристических поездок, продавцы новых телевизоров, новых автомобилей и так далее. Если увеличить рынок мебельной обстановки, то увеличиться и доля каждого игрока рынка мебельной обстановки.

Для рассмотрения внешней среды компании ООО «ИКЕА» было выбрано несколько видов анализа, наиболее полно отражающих ситуацию на рынке.

PEST-анализ – полезный инструмент понимания рынка, позиции компании, потенциала и направление бизнеса.

PEST-анализ помогает руководителю компании или аналитику увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы (табл. 2.6).

Таблица 2.6

PEST-анализ предприятия ООО «ИКЕА» за 2017 год

Политика	Экономика
Защита прав потребителей Непростые отношения с властями (земельный вопрос) Налоговая политика (НДС, налог на прибыль)	Поддержка местных производителей Рабочие места Платежеспособный спрос Аренда
Социум	Технология
Ориентировка на потребителя Изменение стереотипов (дешево и красиво) Приобщение к шведской культуре	Удобство транспортировки Экологичность производства и забота о природе Разобранная мебель

Одним из популярных инструментов в стратегическом планировании развития организации является SWOT-анализ. Данная методология предполагает разделение факторов, описывающих объект исследования, на четыре категории: силы (Strengths), слабости (Weaknesses), возможности (Opportunities), угрозы (Threats) [6, с. 56-59].

Силы и слабости являются факторами внутренней среды изучаемого объекта (т.е. тем, на что сам объект способен повлиять); возможности и угро-

зы являются факторами внешней среды (т.е. тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом).

Таблица 2.7

## SWOT- анализ предприятия ООО «IKEA» за 2017 год

Сильные стороны	Слабые стороны
Низкие цены Креативный дизайн Экологически чистые материалы Независящие от дизайна цены Хорошее качество Многофункциональность Мобильность Простота сборки Наличие интернет магазина Поддержка местного производства 90 000 рабочих мест	Расположение магазинов вдали от центра города Отсутствие индивидуальности (большой тираж) Сложность контроля Ориентация на цену, а не на потребителя Плохой сервис Недолговечность продукции (6 лет) Неадаптированность товаров к русскому рынку
Игровая комната, комната матери и ребенка Сервис для людей с ограниченными возможностями Гарантия на мебель и бытовую технику Кафе шведской кухни и продуктовый магазин	
Возможности	Угрозы
Расширение ассортимента Выход на рынок Дальнего Востока Совершенствование экологического производства Бесплатные консультации дизайнеров Изготовление мебели на заказ Производство строительных материалов и одежды для дома Создание мобильного приложения IKEA	Появление на рынке новых конкурентов Потеря поставщиков Слишком большой наплыв покупателей, нехватка товаров, очереди Рост средних доходов потребителей, уход к конкурентам Недостаточное количество консультантов

Исходя из результатов анализа внешней среды, можно сделать вывод, что не смотря на статус «звезд» на занятом компанией сегменте рынка, у концерна есть ряд недостатков, которые руководство планирует устранить в ближайшем времени.

ООО «IKEA» отличается от всех других организаций применением инновационных решений в области менеджмента, маркетинга и логистики. Инновационный подход в сфере ценообразования продукции концерна является основополагающим в успехе данного предприятия.



Особая планировка магазинов этой компании является визитной карточкой и инновационным решением в сфере маркетинга одновременно. Торговый зал построен по типу лабиринта, через который проходят покупатели – является инновационным маркетинговым ходом, ранее не применявшийся у других компаний. Проходя через многочисленные лабиринты демонстрационных стендов магазина с мебелью, кухонной утварью, текстилем и т.п., у покупателя появляется дополнительный импульс для спонтанных покупок. Данное инновационное решение позволило получать большую прибыль компании за счет психологических уловок направленных на потребителя.

Еще одним инновационным маркетинговым ходом является построение сети общественного питания ИКЕА сразу напротив выхода из торгового зала. Такой ход, рационален и логичен, потому что покупатель, пройдя лабиринты, испытывает чувство голода и идет есть в рядом стоящий ресторан, бистро или магазин. Данное решение тоже относят к «Психологическим оружием», которое ощутимо приносит прибыль концерну.

Также еще одним элементом инновационной деятельности компании является открытие новой площади «Вместокафе» в период новогодних праздников, с целью повышения продаж в 2017 году. Суть такого эксперимента заключаются в том, что посетители данной площадки могут абсолютно бесплатно приготовить себе обед, при этом используя в приготовлении мебель, кухонную утварь и экологически чистую еду ИКЕА. Благодаря этому инновационному решению в сфере маркетинга, продажи производимой продукции выросли в разы, однако такой ход негативно отразился на деятельности ресторанов, бистро и магазинов ИКЕА, в которых продажи снизились на 0,3%.

Инновационный подход в сфере логистики концерна. Для сохранения приемлемых цен на товары ИКЕА необходимо, чтобы цепочка от поставщика до покупателя была максимально короткой и эффективной и наносила минимальный ущерб окружающей среде, что является главной задачей концерна. Это относится как к выбору метода транспортировки автомобильным,

железнодорожным или водным транспортом, так и к обращению с товарами в дистрибуционных центрах и магазинах. Используя плоские упаковки и штабелирование, позволяют перевозить больше товаров за один раз. Это означает сокращение количества перевозок и снижение выбросов углекислого газа.

Используя инновационные технологии не только в производстве, но и в подборе персонала, ООО «ИКЕА» экономит огромное количество времени и средств. На официальном сайте компании, можно пройти тестирование на способность нестандартно мыслить, принимать решения выгодные для предприятия и т.п., показывающее, сможете ли вы работать в данной организации продуктивно и с выгодой не только для себя, но и для компании. Для трудоустройства нужно заполнить анкету с персональными данными и пройти тестирование. Результаты автоматически отправляются в компанию, где по результатам теста руководство принимает решение о трудоустройстве соискателя на должность. При положительных результатах тестирования и решения руководства магазина, с соискателем связываются в течение нескольких дней со дня прохождения тестирования.

Успех компании ООО «ИКЕА» заключается в принятии инновационных решений в различных сферах производства и реализации своей продукции. Все вышеперечисленные инновационные решения являются на сегодняшний день единственными в своем роде и приносят компании прибыль, в разы превышающую прибыль компаний занятых в этой же сфере промышленности. Сущность всех инноваций заключается в исследовании потребностей потребителя, самой организаций и общества в целом. Данные исследования дают мощный толчок в принятии инновационных решений с целью улучшения качества производимой продукции и получения большей прибыли.

Исходя из всего вышеперечисленного, можно сделать вывод, что нестандартный подход к проблемам и активное использование новых технологий и методов ведения маркетинга способны вывести компанию на более высокий уровень, получая высокую прибыль и положительную репутацию на рынке.

Так как количественная оценка инновационного потенциала не учитывает роль нематериальных активов и какими возможностями обладает и что имеет исследуемое предприятие, необходимо применение другого метода оценки на основе бальных величин.

Хотя данный метод не дает количественной характеристики и имеет зависимость от экспертов, которые дают субъективную оценку на основе собственных представлений об объекте, он все-таки позволяет выявить слабые и сильные места на предприятии, используя и изменив которые можно улучшить потенциал организации. Поэтому применение экспертного метода к оценке инновационного потенциала является актуальной методикой на большинстве предприятий.

Осуществление процедуры оценки можно проводить отдельно руководству компании на основе имеющихся знаний о состоянии дел или же поручить выполнение оценки квалифицированным экспертам, предварительно введя их в курс дела. К оценке также можно привлечь разное количество участников.

К анализу инновационного потенциала была привлечена группа специалистов. Были сформулированы анкеты, где эксперты проставляют баллы по разным категориям.

В конечном итоге, суммируя баллы экспертов, была получена общая оценка инновационного потенциала предприятия. Преимущество метода экспертных оценок заключается в участии линейных руководителей; их знания и опыт придают получаемому результату дополнительную весомость в глазах высшего руководства. Кроме всего прочего, экспертная оценка проводится гораздо быстрее и менее трудоемка, заметно дешевле и эффективно выявляет большинство ключевых проблем.

Экспертную оценку инновационного потенциала проведем по следующим блокам:

- продуктовый блок;

- функциональный блок;
- ресурсный блок;
- организационный блок;
- управленческий блок.

Оценка состояния инновационного потенциала организации проводится по 5-бальной шкале следующим образом:

- 5-очень хорошее состояние, характеризуется как очень сильная сторона инновационного потенциала;
- 4-хорошее состояние, удовлетворяющее нормативной модели;
- 3-среднее состояние, требует ограниченных изменений, чтобы довести до требований нормативной модели;
- 2-плохое состояние, требует серьезных изменений, характеризуется как слабая сторона инновационного потенциала;
- 1-очень плохое состояние, очень слабая сторона. Оценка блоков представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8

#### Экспертная оценка инновационного потенциала предприятия

№ п/п	Компоненты блоков	Уровень состояния компонентов	
		Слабые стороны	Сильные стороны
1.Продуктовый блок			
1.1	Состояние продуктового проекта № 1	2	4
1.2	Состояние продуктового проекта № 2	3	4
Итоговая оценка состояния продуктового блока		5	8

В этом блоке происходит оценка качества, объема продаж продукта, состояния ресурсного обеспечения, и исполнения функций производства, реализации, а также обслуживания потребителей.

Состояние продуктового проекта №2 имеет большее количество слабых сторон, чем состояние продуктового проекта №1. Следовательно,

необходимо отдать предпочтение продуктовому блоку №1.Рассмотрим функциональный блок в таблице 2.9.

Таблица 2.9

## Функциональный блок

№ п/п	Компоненты блоков	Уровень состояния компонентов	
		Слабые стороны	Сильные стороны
2 Функциональный блок			
2.1	НИОКР, опытно-экспериментальные и испытательные работы	3	2
2.2	Производство: основное и вспомогательное	2	4
2.3	Маркетинг и сбыт (продажи)	1	3
Итоговая оценка состояния функционального блока		5	9

Компонентами функционального блока являются стадии жизненного цикла изделий. Здесь происходит преобразование ресурсов и управления в продукты и услуги в процессе трудовой деятельности сотрудников организации.

Состояние опытно-экспериментальных и испытательных работ имеет большее количество слабых сторон, чем состояние основного и вспомогательного производства, а также маркетинга и сбыта. В то время, когда сильных сторон меньше, чем у основного и вспомогательного производства, и маркетинга сбыта. Следовательно, необходимо отдать предпочтение производству.

Следующее, что рассмотрим—это ресурсный блок в приложении 3.

В этом блоке рассматривается комплекс материально-технических, трудовых, информационных и финансовых ресурсов предприятия.

Рассмотрим ресурсный блок. Состояние сырья и материалов, площадей и рабочих мест, а также оборудования и материалов имеет меньшее количество слабых сторон. В то время, когда сильных сторон больше у сырья

и материалов. Тем самым необходимо отдать предпочтение сырью и материалам.

Далее следует рассмотреть трудовые ресурсы. Состояние состава и компетентности руководителей, состава и квалификации специалистов, и состава и квалификации рабочих имеет малое количество слабых сторон. В то время, когда сильных сторон имеют больше состояние состава и компетентности руководителей, а также состава и квалификации специалистов. Соответственно, необходимо отдать предпочтение им.

Также в этом блоке имеются и информационные ресурсы, которые также следует проанализировать. Состояние научно-технического задела имеет большее количество слабых сторон, чем состояние у экономической и коммерческой информации. В то время, когда сильных сторон имеет больше состояние коммерческой информации. Соответственно, необходимо отдать предпочтение этой информации.

Далее, что следует рассмотреть, это финансовые ресурсы. Состояние финансирования из собственных средств, обеспеченности оборотными средствами и обеспеченности средствами на зарплату имеет одинаковое количество слабых сторон. В то время, когда сильных сторон имеет больше состояние финансирования из собственных средств. Соответственно, необходимо отдать предпочтение финансированию.

Рассмотрев полностью ресурсный блок, можно сделать вывод о том, что больше всего сильных сторон имеет состояние материально-технических ресурсов.

Далее, что необходимо рассмотреть, это организационный блок предприятия (приложение4).

В этом блоке рассматривается организационная структура, технология процессов по всем функциям и проектам, а также организационная культура.

В самом начале рассмотрим организационную структуру, в которой состояние конфигурации имеет большее количество слабых сторон, чем состояние других составляющих. В то время, когда сильных сторон имеет

больше состояние состава и качества разделения труда. Соответственно, необходимо отдать предпочтение данной сильной стороне.

Далее идет организационная культура, где состояние коммуникационной системы, традиций и опыта в возможности организации, а также трудовой этики и мотивирования имеет одинаковое количество слабых сторон. И сильные стороны имеют также одинаковое количество этих состояний. И последний блок, который необходимо проанализировать, это управленческий блок (табл. 2.10).

Таблица 2.10

## Управленческий блок

№ п/п	Компоненты блоков	Уровень состояния компонентов	
		Слабые стороны	Сильные стороны
5.Управленчески й блок			
5.1	Общее, функциональное и проектное руководство	1	5
5.2	Система управления: планирование, организация, контроль, стимулирование, координация	1	4
5.3	Стиль управления	1	3
Итоговая оценка состояния управленческого блока		3	12
Итого по блокам инновационного потенциала			
1	Состояние продуктового блока	5	8
2	Состояние функционального блока	5	9
3	Состояние ресурсного блока	13	43
4	Состояние организационного блока	13	20
5	Состояние управленческого блока	3	12
Итоговая оценка состояния инновационного потенциала предприятия		39	92

В управленческом блоке рассматривается общее руководство организации, система управления и стиль управления.

Состояние общего и функционального проектного руководства, системы управления, а также стиля управления имеет одинаковое количество

слабых сторон. В то время как общее, функциональное и проектное руководство имеет большее количество сильных сторон по сравнению с остальными составляющими. Соответственно отдадим предпочтение руководству.

Подводя итоги по блокам инновационного потенциала, следует сделать вывод о том, что сильных сторон имеет больше всего состояние ресурсного блока.

Согласно проведенному анализу можно сказать, что ООО «IKEA» обладает достаточным количеством ресурсов и возможностей для осуществления инновационной деятельности, так как имеются ресурсы, сотрудники готовы и адекватно реагируют на изменения, внешняя среда требует усиления конкурентных возможностей, сама организация готова к внедрению инноваций.



### **3. Разработка инновационных мероприятий с целью формирования дополнительных конкурентных преимуществ предприятия**

#### **3.1. Обоснование приоритетов инновационного развития предприятия с целью повышения его конкурентоспособности**

Анализ опыта предприятий в управлении инвестиционным процессом свидетельствует о том, что необходимой предпосылкой решения этой проблемы является формирование на каждом предприятии перспективной инновационной программы. В рамках этой программы следует определить пути решения предварительно поставленных задач:

- перехода на новые инновационные виды продукции, отвечающие рыночному спросу;
- перехода, в соответствии с намеченными изменениями в составе продукции на инновационную технологию производства;
- перевооружения производства инновационным высокопроизводительным оборудованием, обеспечивающим получение инновационной продукции заданного качества и с приемлемыми с точки зрения конкурентоспособности показателями издержек производства;
- перехода на инновационные формы организации и управления производством и сбытом продукции и, в частности, в организации и управлении инновационной деятельностью.

Решения по всем четырём аспектам инновационной программы должны носить комплексный и взаимосвязанный характер, только на основе инноваций предприятие может достаточно долго сохранять свою конкурентоспособность.

Движущей силой развития бизнеса в промышленности в условиях глобального рынка является способность создать и достаточно долго сохранять технологические преимущества. В этой связи задача повышения восприимчивости предприятий к инновациям приобретает первостепенную важность.

На первых этапах инновационного развития предприятие может удовлетворяться адаптацией новых для себя, но уже не новейших технологий. При формировании собственной инновационной стратегии на последующих этапах, когда уже нечего будет адаптировать, потребуется освоение новых идей.

Анализ показывает, что предприятие, вступив на путь инновационного развития, сталкивается на рынке с другими предприятиями, стремящимися перехватить или закупить новые решения, по возможности усовершенствовать их, формируя ситуацию глобальной рыночной конкуренции. Это определяет необходимость безостановочной инновационной деятельности как условия удержания технического преимущества – основы конкурентных преимуществ предприятия. Этот вывод основан на оценке роли инноваций в развитии торгового предприятия.

Основу выбора компанией инновационной стратегии является проводимая ею научно-техническая политика, рыночная позиция компании и продолжительность жизненного цикла выпускаемой продукции. В зависимости от этих факторов можно выделить три типа инновационной стратегии.

1. Наступательная стратегия, характерная для компаний, основывающих свою деятельность на принципах активной предпринимательской конкуренции.

2. Оборонительная стратегия, направленная на удержание конкурентных позиций на имеющихся рынках путём улучшения соотношения «затраты – результат» в инновационном процессе. Реализация этой стратегии требует интенсивных НИОКР.

3. Имитационная стратегия, которую применяют компании, имеющие прочные рыночные и технологические позиции, копирующие в своих нововведениях потребительские свойства продукции, выпускаемой компаниями-лидерами.

Торговые предприятия должны строить свою инновационную стратегию с использованием всех перечисленных подходов, ориентируясь на скла-

дывающуюся, ситуацию. Реализация инновационной; формы, развития; производства требует конкретизации общей постановки цели в виде стратегических приоритетов; отражающих особенности данного сектора экономики и условия функционирования каждого конкретного предприятия.

Следующий стратегический приоритет программы инновационного развития определяется тем, что инновационная деятельность предприятий связана с постановкой целей и задач, которые соответствуют его внутренним возможностям. Для системной и достоверной оценки внутренних возможностей предприятий к переходу на инновационный путь развития, оценки наиболее доступных резервов интенсификации производства на основе применения инноваций с минимальной капиталоемкостью в данной диссертации предложено проведение детального обследования предприятия по принципу внутреннего аудита и разработаны методические принципы этих оценок.

Внутренний аудит является действенным инструментом управления инновационным процессом, помогает предприятию находить наиболее рациональные пути реализации его первого этапа. Внутренний аудит – это средство получения независимых и объективных рекомендаций по первоочередным инновационным мероприятиям.

Следующие два взаимосвязанных приоритета инновационной стратегии – переход к производству новых видов продукции и замена морально и физически изношенного оборудования новыми моделями. Цель всего комплекса технических и технологических инноваций – развитие конкурентных преимуществ компании.

Инновационная стратегия, нацеленная на создание конкурентных преимуществ, предполагает стремление к обеспечению для фирмы инновационной монополии на рынке сбыта своей продукции, т.к. удерживать конкурентные преимущества на рынках совершенной конкуренции весьма трудно. Необходимо иметь в виду, что на практике инновационная стратегия корпораций должна иметь комплексный характер, т.е. все указанные выше приоритеты должны отражаться в ней во всех своих внешних и внутренних связях.

Возможные направления инновационного развития ООО «ИКЕА» с целью достижения инновационной цели:

Первая инновация: Внедрение технологии «ELARBIS-Vision», она позволяет покупателю увидеть максимально реалистично товар-новинку на экране компьютера. Использование шоу-рум «ELARBIS-Vision» в магазине даст возможность показать покупателю модели не в одном цветовом решении, а в нескольких, изучая при этом покупательские предпочтения и спрос.

Вторая инновация: Представляет собой серию модульной системы шкафов, которые легко собираются и разбираются благодаря фурнитуре «быстрого монтажа».

Третья инновация: Производство мебели из пластика. Этот материал легче использовать для воплощения новых идей. А для комфортности и удобства будут использованы мягкие чехлы, которые полностью завершают образ новой органичной мебели.

Рассмотренные примеры эффективных инновационных проектов свидетельствуют о том, что одним из наиболее ответственных этапов: управления инновационной деятельности предприятия является отбор эффективных проектов для их детальной разработки и реализации: Из общего портфеля проектов необходимо отобрать те, которые, во-первых, отвечают критерию эффективности и, во-вторых, соответствуют инвестиционным возможностям предприятия.

Предложенные в диссертации методические положения по оценке эффективности государственных программ поддержки инновационных проектов и эффективности реализации для проектов на торговых предприятиях позволит повысить уровень обоснованности планов инновационного развития предприятий.

Обобщение опыта разработки и реализации стратегической инновационной программы ООО «ИКЕА» позволило сформулировать в диссертации

основные методические принципы формирования стратегической инновационной программы развития торговых предприятий.

В приложении 8 приведена рекомендуемая схема управления формированием и реализацией корпоративной инновационной программы, соответствующей стратегическим целям и приоритетам компании. Анализ показывает, что объединение отдельных инновационных проектов в корпоративные инновационные программы обеспечивает согласованное управление всей совокупностью проектов с максимизацией эффективности инвестиций и минимизацией рисков.

Эффективная организационная структура управления производством и инновационной деятельностью на предприятии должна, с одной стороны, отражать основные цели производства, учитывать реальные возможности предприятия, а с другой стороны, соответствовать рынку, где реализуется его продукция.

Проведённый в диссертации анализ позволят сделать вывод о том, что система коммерциализации прав на результаты инновационных разработок на предприятиях должна характеризоваться следующими чертами:

- поддержка инновационной продукции на протяжении всего периода её разработки;
- усиленное внимание к правовым и экономическим аспектам управления процессом коммерциализации;
- создание на предприятии системы вознаграждения авторов инновационной продукции; на первом этапе вознаграждение производится из бюджета предприятия, а впоследствии – за счёт доходов от коммерческой деятельности.
- формирование корпоративной системы повышения квалификации специалистов в области управления инновационной деятельностью и системы информационного обеспечения инновационной деятельности.

Необходимым условием активизации инновационного развития промышленности является система материального стимулирования участников разработки новшеств.

Действующая нормативно-правовая база в области прав на результаты научно-технической деятельности позволяет предприятиям получать дополнительную прибыль от внедрения новых инноваций и направлять часть этой прибыли в фонд вознаграждения разработчиков.

Вторым источником средств для материального стимулирования разработчиков новшеств может стать выручка от продажи этих новшеств другим предприятиям.

Ценовая и маркетинговая стратегия» должна основываться на балансе спроса и предложения, а не становиться результатом непрозрачного переговорного процесса между небольшим числом участников рынка с повышенными транзакционными затратами.

В этом процессе коммерциализации результатов научно-технической деятельности состоит сущность превращения новшества в инновацию.

### **3.2. Формирование инновационной стратегии предприятия**

Формирование инновационной стратегии реализуется с учетом его общих стратегических направлений экономического развития любого предприятия.

В данном контексте инновационной стратегия может быть рассмотрена как один из наиболее важных факторов обеспечения эффективного развития предприятия в соответствии с выбранной им общей стратегией экономического развития.

Наиболее сложным этапом формирования инновационной стратегии является разработка наиболее эффективных путей реализации стратегических целей инновационной деятельности.

Процесс формирования инновационной стратегии предприятия осуществляется в несколько этапов, приведенных на рисунке 3.1.



Рис. 3.1. Этапы разработки инновационной стратегии

Начальным этапом процесса формирования инновационной стратегии ООО «IKEA» является определение продолжительности периода ее разработки.

Длительность этого периода определяется следующими факторами:

- предсказуемостью развития экономики в целом и инвестиционного рынка в частности (чем стабильнее экономическая ситуация, тем длиннее этот период);
- продолжительностью периода формирования общей экономической стратегии предприятия (инновационная стратегия не может выходить за пределы этого периода);
- отраслевой принадлежностью (наибольший период характерен для разработки инновационной стратегии институциональными инвесторами, меньший период характерен для компаний и фирм, осуществляющих свою

деятельность в сфере производства и в добывающих отраслях промышленности, еще более короткий период характерен для компаний и фирм, осуществляющих свою деятельность в сфере производства потребительских товаров, розничной торговли и услуг населению);

- размером предприятия (крупные предприятия обычно прогнозируют свою инновационную деятельность на более длительный период).

Следующим этапом разработки инновационной стратегии предприятия является формирование стратегических целей инновационной деятельности, соответствующих системе целей общей стратегии развития предприятия.

Стратегическими целями инновационной деятельности могут быть:

- обеспечение прироста капитала;
- рост уровня прибыльности инвестиций и суммы дохода от инновационной деятельности;
- изменение пропорций в формах реального и финансового инвестирования;
- изменение технологической и воспроизводственной структуры капитальных вложений;
- изменение отраслевой и региональной направленности инновационных программ и т. п.

Необходимым условием формирования стратегических целей инновационной деятельности предприятия является их увязка со стадиями жизненного цикла и целями производственно-коммерческой деятельности предприятия.

Наиболее сложным этапом формирования инновационной стратегии является разработка наиболее эффективных путей реализации стратегических целей инновационной деятельности.

Этот этап реализуется по двум направлениям:

- разработка стратегических направлений инновационной деятельности;



– разработка стратегии формирования инвестиционных ресурсов.

Конкретизация инновационной стратегии по периодам ее реализации обеспечивает внешнюю и внутреннюю синхронизацию во времени. На этом этапе устанавливается последовательность и сроки достижения отдельных целей и стратегических задач. Внешняя синхронизация подразумевает согласование во времени реализации инновационной стратегии с общей стратегией экономического развития предприятия и прогнозируемыми изменениями конъюнктуры инвестиционного рынка. Внутренняя синхронизация означает согласование во времени реализации отдельных направлений инвестирования между собой и формированием необходимых для этого инвестиционных ресурсов.

Разработанная инновационная стратегия оценивается на основе следующих критериев:

1) согласованности инновационной стратегии предприятия с общей стратегией ее экономического развития (анализируется согласованность целей, направлений и этапов реализации этих стратегий);

2) внутренней сбалансированности инновационной стратегии (определяется согласованность отдельных стратегических целей и направлений инновационной деятельности между собой, а также последовательность их выполнения);

3) адаптированности инновационной стратегии к внешней среде (оценивается уровень адаптации разработанной инновационной стратегии к прогнозируемым изменениям ситуации на рынке в целом и, в частности, конъюнктуры инвестиционного рынка);

4) обеспеченности сформированной инновационной стратегии собственными ресурсами предприятия (анализируются обеспеченность инновационной деятельности предприятия собственными финансовыми, трудовыми, технологическими, сырьевыми, энергетическими и другими видами ресурсов и рассматривается возможность их привлечения к реализации инновационной стратегии предприятия);

5) соответствия уровня инвестиционного риска общей стратегии развития предприятия (анализируются уровни основных инвестиционных рисков и их возможные последствия для предприятия);

6) результативности инновационной стратегии (базируется на определении экономической эффективности реализации инновационной стратегии предприятия, кроме того, в некоторых случаях целесообразно провести оценку результатов неэкономического характера, достигаемых в процессе реализации инновационной стратегии: рост имиджа компании, улучшение условий обслуживания клиентов и т. п.).

Таким образом, формирование инновационной стратегии позволяет принимать эффективные управленческие решения, связанные с развитием предприятия, в условиях постоянно изменяющихся факторов внешней и внутренней среды, определяющих это развитие.

При оценке эффективности инновационных проектов, в соответствии с действующими нормативными документами, требуется:

- анализ влияния инновационного мероприятия на результаты хозяйственной деятельности и изменение финансового состояния предприятия на основе моделирования потоков продукции, ресурсов и денежных средств;
- выявление возможного воздействия реализации инновационного проекта на экологические параметры окружающей природной среды;
- сопоставление необходимых инвестиционных затрат и ожидаемых результатов с учётом неопределённости и рисков, связанных с реализацией инновационного проекта.

Эффективность инновационного проекта должна отражать соответствие заложенных в нём решений целям и интересам его участников. В настоящее время для оценки эффективности инвестиционных проектов применяются методики, предложенные UNIDO, Всемирным банком или Европейским банком реконструкции и развития. На основе этих методик разработаны Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных

проектов [59, с. 67], построенные на принципиальной основе исследования денежных потоков, последствий влияния проекта на окружающую среду. В ряде работ все методические принципы оценки эффективности инноваций объединяют в три группы: методологические, методические и операционные [50, с. 78-79]. С учётом этих принципов сложились два подхода к оценке эффективности: во-первых, с позиции процесса управления достижением поставленных целей проекта – общая эффективность; во-вторых, с позиций участников проекта – государства, инвесторов, инициаторов проекта, исполнителей, потребителей инновационного продукта – эффективность участия в проекте.

Для управления инновационным процессом используется система показателей, содержащих четыре группы индикаторов: качественные (проявление инноваций), количественные (доля затрат на НИОКР в себестоимости продукции, предельный срок использования продукции, её наукоёмкость – отношение затрат на НИОКР к объёму продаж), индикаторы сравнения с лучшими отечественными и зарубежными образцами, рыночные индикаторы (способность инноваций к коммерческой реализации, формирование нового сегмента рынка [19, с. 69-70]).

В ходе расчётов используются следующие показатели эффективности инноваций:

- показатели коммерческой эффективности, отражающие финансовые последствия реализации проекта для его участников;
- показатели бюджетной эффективности, учитывающие финансовые последствия проекта для бюджетов всех уровней.

Оценка коммерческой эффективности инвестиций, требуемых для разработки и реализации инновационных проектов, производится для конкурсного отбора проектов.

В процессе разработки инвестиционных программ возникают, во-первых, задача сравнения нескольких вариантов инвестиционных проектов;

во-вторых, задача сопоставления нескольких вариантов осуществления одного проекта по месту его размещения, по вариантам строительных и технологических решений.

Возможные направления инновационного развития компании с целью достижения инновационной цели.

Первая инновация: Внедрение технологии «ELARBIS-Vision», она позволяет покупателю увидеть максимально реалистично товар-новинку на экране компьютера. Использование шоу-рум «ELARBIS-Vision» в магазине даст возможность показать покупателю модели не в одном цветовом решении, а в нескольких, изучая при этом покупательские предпочтения и спрос.

Вторая инновация: Представляет собой серию модульной системы шкафов, которые легко собираются и разбираются благодаря фурнитуре «быстрого монтажа».

Третья инновация: Производство мебели из пластика. Этот материал легче использовать для воплощения новых идей. А для комфортности и удобства будут использованы мягкие чехлы, которые полностью завершают образ новой органичной мебели.

На первом этапе формируются оценки показателей конкурентоспособности предприятия, представленные в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Формирование оценок показателей конкурентоспособности  
предприятия

Показатели конкурентоспособности предприятия	$P_i$	$k_i$	$x_i$
Качество продукции	5	1,5	0,25
Ассортимент продукции	4	1,5	0,20
Цена продукции	5	1,2	0,20
Репутация	5	1,2	0,20
Технология	4	1,2	0,15

$$x_i = \frac{P_i \times k_i}{\sum_{i=1}^n P_i \times k_i}, \quad (3)$$

где  $P_i$  – рейтинговая оценка  $i$ -го показателя;

$k_i$  – поправочный коэффициент;

$n$  – количество показателей конкурентоспособности.

На втором этапе формируется «Матрица нововведений», рассмотренная в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Формирование и заполнение «Матрицы нововведений»

Показатели конкурентоспособности предприятия		$x_i$	Нововведения		
			Внедрение технологии «ELARBIS-Vision»	Модульная Система «быстрого монтажа»	Производство мебели из пластика
1	Качество продукции	0,25	0	3	9
2	Ассортимент продукции	0,20	0	9	9
3	Цена продукции	0,20	3	9	9
4	Репутация	0,20	9	3	3
5	Технология	0,15	9	9	9
Итого		1			

После рассчитываются величины условного и безусловного индексов влияния каждой инновации на конкурентоспособность предприятия.

Условный индекс рассчитывается по следующему выражению:

$$E_y = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \times y_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m x_i \times y_{ij}} \cdot 100, \quad (4)$$

где  $x_i$  – относительная рейтинговая оценка показателя;

$y_{ij}$  – оценка силы влияния  $j$ -го нововведения на  $i$ -ый показатель конкурентоспособности;

$n$  – количество показателей конкурентоспособности;

$m$  – количество нововведений.

Проведенные расчеты дали следующие результаты:

$$E_y(1) = \frac{0,25 \cdot 0 + 0,20 \cdot 0 + 0,20 \cdot 3 + 0,20 \cdot 9 + 0,15 \cdot 9}{0,25 \cdot 0 + 0,20 \cdot 0 + 0,20 \cdot 3 + 0,20 \cdot 9 + 0,15 \cdot 9} = \frac{3,75}{17,85} \cdot 100\% = 21\%$$

$$E_y(2) = \frac{0,25 \cdot 3 + 0,20 \cdot 9 + 0,20 \cdot 9 + 0,20 \cdot 3 + 0,15 \cdot 9}{0,25 \cdot 0 + 0,20 \cdot 0 + 0,20 \cdot 3 + 0,20 \cdot 9 + 0,15 \cdot 9} = \frac{6,3}{17,85} \cdot 100\% = 35\%$$

$$E_y(3) = \frac{0,25 \cdot 9 + 0,20 \cdot 9 + 0,20 \cdot 9 + 0,20 \cdot 3 + 0,15 \cdot 9}{0,25 \cdot 0 + 0,20 \cdot 0 + 0,20 \cdot 3 + 0,20 \cdot 9 + 0,15 \cdot 9} = \frac{7,8}{17,85} \cdot 100\% = 44\%$$

Условный индекс выражает ценность отдельной инновации в повышении конкурентоспособности компании, таким образом, внедрение первой инновации повысит конкурентоспособность компании на 21%, второй – на 35%, третьей – 44% соответственно.

По данному показателю можно сделать вывод, что самая ценная инновация для повышения конкурентоспособности нашего предприятия – это производство мебели из пластика.

Безусловный индекс определяется по формуле:

$$E_{\sigma} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \times y_{ij}}{\sum_{i=1}^n x_i \times y_{ij \max}}, \quad (5)$$

где  $x_i$  – относительная рейтинговая оценка показателя;

$y_{ij \max}$  – оценка максимальной силы влияния нововведения на показатели конкурентоспособности;

$n$  – количество показателей конкурентоспособности.

Проведенные расчеты дали следующие результаты:

$$Еб(1) = 3,75/15,3 = 0,25 \text{ (псевдоинновации } 0,25 < 0,4)$$

$$Еб(2) = 6,3/15,3 = 0,41 \text{ (улучшающая } 0,41 > 0,4, \text{ но } 0,41 < 0,7)$$

$$Еб(3) = 7,8/15,3 = 0,51 \text{ (улучшающая } 0,51 > 0,4, \text{ но } 0,51 < 0,7)$$

Таким образом, инновации I являются псевдоинновациями, инновация II и III – относятся к улучшающим.

Наиболее эффективное нововведение из трех альтернативных – производство мебели из пластика. Ценность его вклада в конкурентоспособность фирмы максимальна – 44%, а по величине безусловного индекса это нововведение можно отнести к группе базисных нововведений (табл.3.3).

Таблица 3.3

Условный и безусловный индексы нововведений

Индексы нововведений	Нововведения		
	1	2	3
Условный	21%	35%	44%
Безусловный	0,25	0,41	0,51

Таким образом, наиболее высокие индексы нововведений по третьему показателю, а именно условный показатель равен 44%, а безусловный – 0,51. Поэтому производство мебели из пластика можно считать наиболее выгодным для предприятия.

### 3.3. Оценка влияния инновационных мероприятий на повышение конкурентоспособности предприятия и эффективность его работы

Проведённый анализ свидетельствует, что в современных экономических условиях российские предприятия не проявляют особой заинтересованности в активной инновационной деятельности. Большинство специалистов, исследовавших причины этого явления, отмечают недостаточность у предприятий собственных инвестиционных ресурсов, высокие процентные ставки

по кредитам коммерческих банков, а также высокую инвестиционную ёмкость инновационных мероприятий при неопределённости их экономических результатов. Возможные пути преодоления этих трудностей рассмотрены в главе 2 диссертации.

Вместе с тем, управление инновационной деятельностью на предприятии, в частности перспективное и текущее планирование этой деятельности, должно основываться на оценке готовности предприятия к восприятию инновационных решений, на умении оценивать перспективы повышения эффективности производства и укрепления конкурентоспособности своей продукции на базе инновационных преобразований.

В данной диссертации в основу методики оценки готовности предприятия к переходу на путь инновационного развития положено определение инновационного процесса как изменение качественного состояния производственной системы, обусловленное применением:

- новых технологий, нового оборудования, новых методов маркетинга;
- новых видов сырья;
- производством продукции с новыми свойствами;
- новых форм организации, управления производством [89, с. 89-90].

В работах, посвящённых анализу готовности предприятий к внедрению в производство инновационных разработок, как правило, рассматриваются отдельные стороны этого процесса, что не даёт возможности дать ему интегральную оценку [37, с. 66]. Это связано с большой неопределённостью результатов инновационной деятельности, что требует взвешенной комплексной оценки основных аспектов инновационного процесса на предприятии.

В этой связи определяется целесообразность разработки методов, позволяющих получить обобщённую характеристику инновационного развития предприятия. Проведённое исследование позволило выявить, что используемые традиционные показатели не дают возможности получить конкретные



оценки параметров инновационных процессов, протекающих на предприятии.

Для количественной характеристики инновационного развития предприятия представляется необходимым разработать систему показателей, описывающих масштабы и результаты инновационной деятельности, оценить их влияние на экономическое положение предприятия. В научно-методических разработках по данной проблеме принято рассматривать три основных аспекта инновационной деятельности: инновационную активность, инновационную восприимчивость и экономические результаты [7, с. 67].

В большинстве работ инновационная активность оценивается качественно, т.е. если предприятие осуществляет нововведения, оно считается инновационно активным, хотя степень этой активности и новизна осуществляемых новшеств, не изменяется. С нашей точки зрения, инновационную активность следует оценивать как комплексный результат взаимодействия двух параметров: во-первых, масштабов инновационного обновления техники и производства; во-вторых, частотой введения новаций [39, с. 43-55].

Интенсивность процесса инновационного развития предприятия количественно можно охарактеризовать временным интервалом, который разделяет начало одного инновационного мероприятия от другого. Частоту проведения в течение определённого периода инновационных мероприятий представляется возможным рассматривать как показатель инновационной активности. Величина временного интервала, разделяющего момент внедрения инновации по каждому из рассмотренных выше направлений инновационного развития, определяется сроком появления следующего поколения новшеств.

Представление инновационной идеи в форме инновационных проектов и предварительная оценка их эффективности являются основной задачей формирования стратегии инновационного развития. При формировании проектного задания по разработке новых моделей оборудования необходимо

сформулировать требования к показателям инновационных решений и выявить условия их реализации.

Предлагаемый в диссертации подход к оценке эффективности бюджетных инвестиций на поддержку программ инновационной деятельности предусматривает её рассмотрение в комплексе с другими показателями по трём уровням управления: государство в рамках программы поддержки инноваций; предприятие, разрабатывающее и/или реализующее инновации; собственно инновационный проект. В приложении 6 представлена схема взаимосвязи показателей эффективности государственной поддержки инноваций и эффективности реализации инновационных проектов.

Для определения величин показателей эффективности государственной поддержки инновационной деятельности рекомендуются приведённые ниже формулы:

Добавленная стоимость, которая может быть принята в качестве критерия наукоёмкости программы

$$C - Z + A + B + H + L, \quad (6)$$

где:

$Z$  – заработная плата промышленно-производственного персонала и величина единого социального налога;

$A$  – амортизация основных фондов и нематериальных активов;

$B$  – валовая прибыль;

$H$  – косвенные налоги;

$L$  – прочие затраты.

Успех любого инновационного проекта зависит не только от его внутренних характеристик, но и от состояния организации, в которой он должен быть реализован. Кроме того, инновационная деятельность организаций также зависит от внешних условий, влияющих и на организацию, и на инновацию.

В условиях неопределённости возникает необходимость в разработке таких методов принятия и обоснования решений в области инновационной деятельности, которые обеспечивали бы ограничения потерь из-за несоответствия планируемого и реального процессов реализации нововведений.

Управление рисками исходит из предложения, что при реализации инновационных проектов потери всё-таки возникают. Они неизбежны, но их величину можно ограничить. Применение методов управления рисками приводит к тому, что размер потерь становится сопоставимым с тем выигрышем, который принесёт инновация. Поэтому одной из основных проблем при управлении рисками являются сопоставление и оценка полезности и меры риска при реализации инновации.

Риски инновационной деятельности можно определить как вероятность потерь, возникающих при инвестировании средств в производство новых видов продукции, в разработку новых видов, оборудования и новых технологий, которые могут не принести ожидаемого эффекта.

Оценка инновационного риска осуществляется по правилам, аналогичным оценке коммерческих рисков. В отличие от коммерческих, инновационные риски связаны с коммерциализацией новых видов товаров.

В процессе реализации инновационного проекта осуществляются разные виды деятельности: операционная, инвестиционная, финансовая. Все перечисленные виды деятельности связаны с типовыми рисками инновационного проекта.

К рискам инновационных проектов следует отнести ряд специфических рисков.

Научно-технические риски:

- отрицательные результаты НИОКР;
- несоответствие технического уровня производства техническому уровню инновации;
- несоответствие кадров профессиональным требованиям проекта;

- отклонение в сроках реализации этапов проектирования;
- возникновение непредвиденных научно-технических проблем.

Наиболее достоверные результаты оценки инновационных рисков даёт применение известных статистических методов, которые позволяют анализировать и оценивать различные варианты реализации проектов.

В связи с тем, что управление рисками осуществляется в условиях неполной информации о возможных будущих последствиях принимаемого решения, то весьма вероятно, что многие аспекты избранной стратегии риск-менеджмента могут оказаться неудовлетворительными. Поэтому обязателен этап общей проверки, который призван установить, как работают принятая стратегия и тактика риск-менеджмента, чтобы в случае необходимости внести соответствующие коррективы.

## Заключение

Переход к рыночной экономике требует существенного повышения гибкости производства и восприимчивости к инновациям. Вновь создаваемые предприятия наукоемкого сектора, в отличие от обычных, ориентируются на полный цикл, включающий вначале стадию НИОКР и освоения производства новых продуктов и услуг. Поэтому они создают перспективные исследовательские группы. На завершающей стадии предусматривается послепродажное сервисное обслуживание. Это делает их более мобильными и позволяет учесть как постоянно меняющиеся запросы рынка, так и последние достижения науки и техники.

При оценке инновационной деятельности предприятия наряду с достигнутым уровнем необходимо принимать во внимание перспективный, прогнозируемый организационно-технический уровень. Если оценка прогрессивности уровня станет одним из основных показателей при проведении итогов деятельности предприятия и мотивации работников, то это будет действенным стимулом ускорения научно-технического прогресса.

При анализе имеющей ситуации на сегодняшний день, видно, что все группы показателей оценки организационно-технического уровня и профессиональных и личностно-деловых качеств персонала не достигнуты наивысшего показателя, равного единице.

Однако при данном исследовании можно увидеть, что на предприятии имеются определенные возможности на решения всех имеющихся проблем. Но также необходимо привлечь и дополнительные инвестиции в организацию деятельности предприятия для достижения более высоких результатов функционирования.

Потому анализ оценки инновационного потенциала предприятия очень важен для выявления слабых позиций в организации производства, управления, труда персонала, что дает возможность ликвидировать все

минусы, имеющиеся на предприятии, повышая уровень всех групп показателей приведенной оценки потенциала.

Для каждого предприятия, организации или фирмы необходимо проводить периодически приведенную в курсовой работе оценку инновационного потенциала, предоставляющую огромные возможности анализа работы предприятия в целом.

На ее основе строится система совершенствования всех рассмотренных показателей: фондоотдача, фондовооруженность, обновление, износ, выбытие ОПФ, организация рабочих мест, условия труда, дисциплина труда, механизация труда, ритмичность продажи товаров, экономичность аппарата управления.

Поэтому приведенный комплексный анализ, основанный на научно-техническом и конъюнктурном прогнозах, определяет в конечном счете техническую политику и перспективу хозяйственной деятельности предприятия.

Инновационный потенциал формируется из двух основных элементов:

- потенциал материальных ресурсов инновационной деятельности;
- интеллектуальный потенциал.

Каждый из элементов инновационного потенциала имеет специфические цели использования и развития, подлежит влиянию различных факторов и в зависимости от уровня развития может быть отнесен к сильным или слабым сторонам предприятия.

Для анализа инновационного потенциала промышленного предприятия существует несколько методов оценки, основанные на количественных показателях деятельности и знаниях о состоянии дел. К ним относятся: количественная и экспертная оценка инновационного потенциала.

Проведенная оценка на примере предприятия ООО «IKEA» показывает, что данное предприятие имеет высокий инновационный потенциал и может

позиционировать себя как организацию, занимающуюся освоением новых технологий и внедрением инноваций.

К основным благоприятным путям повышения конкурентоспособности можно отнести:

- сокращение времени создания (разработку) и выход на рынок;
- сокращение сроков отгрузки, увеличение ассортимента;
- увеличение скорости услуг;
- наличие качественного сервиса;
- повышение качества;
- повышение уровня персонала и многие другие.

Поставленные в работе задачи были полностью выполнены, а именно:

- систематизированы представления о складывающейся новой системе категорий и понятий инновационной деятельности предприятия;
- рассмотрены критерии и подходы для адаптации модели инновационной деятельности к условиям рыночной экономики; разработка и обоснование конкурентно-инновационной концепции предприятия с учетом новой парадигмы предприятия;
- сформулированы требования к формированию специфических технологических конкурентно-инновационных преимуществ территории и разработаны методические рекомендации по их созданию и функционированию.

В результате оценки конкурентоспособности предприятия был сделан вывод: предложенные мероприятия позволят улучшить экономическое, финансовое положение предприятия, поднять престиж, заполучить новых заказчиков и как следствие повысить конкурентоспособность предприятия до значения 8,9(по 10-балльной шкале).

Таким образом, задачи поставленные в дипломном проекте решены, а цель по повышению конкурентоспособности предприятия на основе инновационной деятельности достигнута.

### Список использованных источников

1. Федеральный закон «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации» от 20.07.1995.
2. Федеральный закон № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» от 22.07.2005.
3. Федеральный закон № 308-ФЗ. «О внесении изменений' в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам интеграции образования и науки» от 1.12.2007.
4. Абрамов Р.А.Региональные особенности инновационной деятельности, в Российской Федерации. – М.: ИПЦ; Мазка, 2010 – 178 с.
5. Аврашков Л.Я. Инновационно- инвестиционное развитие предприятий металлургического комплекса: теория- и практика. (Монография): – М.: Современная экономика и право, 2010 – 158 с.
6. Акбердина В. В. Управление инновационным развитием социально-экономических систем. УрО РАН, 2010 – 78 с.
7. Амосов А. И. Венчурный капитализм от истоков до современности – СПб.: Феникс. 2015 – 146 с.
8. Антропов В.А. Управление портфелем инновационных проектов на предприятии. Екатеринбург, 2015 – 258 с.
9. Афонин И.В: Инновационный менеджмент и экономическая оценка реальных инвестиций – М.: «Гердарика». 2016 – 89 с.
10. Белоусов А.В. Альтернативные теоретические; подходы, к исследованию инновационных процессов в; условиях циклического функционирования экономических систем. СПб., СПбГУЭФ, 2010 – 178 с.
11. Бирман Л.А. Стратегия управления инновационными процессами. – М.: Дело, 2014 – 46 с.
12. Бобков А.И. Инновации и повышение конкурентоспособности промышленности России. – М., Дашков и.К, 2012 – 245 с.



13. Борисоглебская Л.А. Вопросы, теории и практики развития инновационной экономики. Курск, КГТУ, 2010 – 289 с.
14. Бочаров Н.В. Новация как предмет для формирования малого инновационного предпринимательства // Инновации, № 4. 2008 – 134 с.
15. Бруман Ю.С., Смоляренко В.Д. Инновационное ускорение как фактор экономического развития // Инновации, № 3. 2016 – 123 с.
16. Валентей С.Д. Контринновационная среда российской экономики // Вопросы экономики, № 10. 2015 – 89 с.
17. Васильева А. П. Методы управления инновационной деятельностью. – М.: КНОРУС. 2015 – 145 с.
18. Венчурное инвестирование в инновационной экономике. Мировые тенденции и российские перспективы. – М., 2015 – 178 с.
19. Веселовский В.В. Основные критерии при финансировании инновационных проектов с использованием заёмных средств в виде инвестиционного банковского кредитования // Интеграл, № 2. 2008 – 23 с.
20. Воскоян А.Н. Инновационная промышленная политика предприятий. Воронеж: Истоки, 2010 – 78 с.
21. Гамидов Г.С., Тепсаев А.Н., Гаджимуратова Д.З. Инновации и конкурентоспособность – главные факторы устойчивого развития промышленных предприятий // Инновации, № 1. 2009 – 14 с.
22. Гедич Т.Г., Уразова Н.Г. Подход к оценке эффективности бюджетных инвестиций при поддержке инновационной деятельности // Инновации, № 5. 2008 – 89 с.
23. Головчанская Е.Э. Активность инновационного процесса общества. Монография. Волгоград, ВГПУ, 2010 – 178 с.
24. Гончаренко В.П., Фетисов В.П. Законодательство об инновационной деятельности: десять лет развития // Инновации, № 1. 2009 – 198 с.
25. Гончарова Е.В. Оценка инновационной восприимчивости персонала организации в маркетинговом аспекте // Вопросы экономических наук, № 1. 2007 – 345 с.

26. Государственная политика промышленного развития России: от проблем к действиям / Под ред. Е.М.Примакова и В.Л.Макарова – М.: Наука. 2013 – 278 с.
27. Грачева М.В. Управление рисками в инновационной деятельности. – М., ЮНИТИ, 2010 – 62 с.
28. Давила Т., Эпиггейн М. Работающая инновация: как управлять ею и извлекать из неё выгоду. – М.: Баланс Бизнес Букс. 2007 – 17 с.
29. Данилов А.И. Инновационно- инвестиционные процессы в современной системе общественного воспроизводства: Монография. – М.: Маркетинг, 2010 – 198 с.
30. Дандон Э. Инновации: как определить тенденции и извлекать выгоду. – М.: Вершина. 2006 – 387 с.
31. Дышшн А.Д. Нефть, бриллианты и мозги – главная ценность по всему миру //Известия, №41. 2009 – 178 с.
32. Евтушенков В. Выход из кризиса невозможен без инновационного развития // Экономика и жизнь. № 5,2008 – 18 с.
33. Егоров А.Ю., Сельсков А.В. Рынок инновационных проектов: миф или реальность // Интеграл, № 2. 2008 – 56 с.
34. ЕндовицкийД.А. Организация анализа и контроля инновационной деятельности хозяйствующего объекта – М.: ФС. 2004 – 18 с.
35. ЖицГ.И., Сидоров А.Ю. О некоторых подходах к оценке параметров инновационной деятельности автотранспортных предприятий // Инновации № 1. 2009 – 78 с.
36. Жуков А. Экономический рост и корпоративное управление // Вопросы экономики, № 7. 2008 – 46 с.
37. Инновационно-технологическое развитие экономики России: проблемы, факторы стратегии, прогноз / Отв. ред. В.В.Ивантер – М.: МАКС – Пресс. 2006 – 178 с.

38. Инновационный менеджмент: многоуровневые концепции, стратегии и механизмы инновационного развития: Учебное пособие / Под ред. В.М.Аныпина, А.А.Дагаева – М.: Дело. 2006 – 178 с.
39. Касаев В.С. Инновационное развитие институциональной инфраструктуры предприятий малого бизнеса. – М.:ГАСИС, 2006 – 27 с.
40. Касаев В.С. Реализация функции регулирования инновационного потенциала на основе прогнозирования инженерного образования в регионе (соавт. Лаврентьев В.П.) Журнал «Инновации и инвестиции». – М., № 4. – 2009. С. 17-20.
41. Касаев В.С. Управление развитием инновационного потенциала: понятия и факторы (соавт. Быков Е.М.).– М., № 4, 2009. С.98-103.
42. Касаев В.С. Разработка модели развития инновационного потенциала подсистемы мегаполиса.– М., № 3, 2010. С.113-118.
43. Коваль Л.С. Механизмы и ресурсы национальной системы управления инновациями. В России. Монография. – М: Спутник Плюс, 2010 – 178 с.
44. Кривцов А.И. Проблемы минерально-сырьевого обеспечения в условиях сбалансированного развития – М.: Известия ФГУП ЦНИГРИ. 2008 – 78 с.
45. Криони Н.К., Старцева Ю.А. Инновационный подход стратегического управления инвестиционным потенциалом предприятия на основе диверсификации производства // Инновации № 12. 2008 – 56 с.
46. Крылов Э. Анализ эффективности инвестиционной стратегии. – М.: Ника-Центр. 2013 – 19 с.
47. Крылов Э.И., Власова В.М., Журавкова И.В. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия. Учебное пособие – М.: ФиС. 2003 – 99 с.
48. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. Официальное издание. Утв. Приказом № ВК-477 Министер-

ства экономики РФ, Министерства финансов РФ, Госстроя РФ от 21.06.1999 г. – М.: Экономика. 2004 – 178 с.

49. Новицкий Н.А. Инвестиционный потенциал развития инновационной экономики России (научный доклад). – М., ИЭ РАН, 2018 – 67 с.

50. Овчинников С.Г., Смоляренко В.Д. Инновации как фактор инвестиционной привлекательности сталеплавильных мини-заводов / Материалы XII международной конференции по электрометаллургии – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2016 – 178 с.

51. Окрепилов В.В. Применение современных методов управления качеством при оценке инновационных проектов // Инновации № 12.– 2008.

52. Ощенко В. Модель управления компанией на основе оценки нематериальных активов // Проблемы теории и практики управления, № 11. – 2007 – 50 с.

53. Павлова С. А. Теоретико-методологические и практические аспекты формирования инвестиционного потенциала. Монография. – М.: Изд-во СГУ, 2009 – 178 с.

54. Пасмурцева Н.Н. Формирование и реализация инновационной стратегии развития металлургического предприятия. Екатеринбург, УГЭУ, 2010 – 236 с.

55. Первушин В.А. Практика управления инновационными проектами. М.: Дело, 2010 – 178 с.

56. Пивнюк В.А. Проблемные вопросы участия бизнеса в крупномасштабных инновационных проектах. (Из опыта группы «ОНЭКСИМ» и «Норильский никель») // Инновации № 4. 2008 – 98 с.

57. Романова А.Т., Бакеркин Ю.Ю. Анализ эффективности инновационных процессов в интегрированных структурах I Транспортное дело России, № 3. 2008 – 89 с.

58. Сербиновский Б.Ю., Павленко В.И., Криковцев И.В. Организация и управление НИОКР: дистанционные методы и информационно-коммуникационные технологии – Новочеркасск: ЮРГТУ. 2003 – 78 с.

59. Трофимова А.Д. Методологические основы интеграции стратегического и инновационного менеджмента / Менеджмент в России и за рубежом, № 3. 2004 – 156 с.

60. Фёдорова В.К., Хомерики К.В. Научно-инновационный прорыв как стратегия экономического развития. В коллективной монографии «Актуальные проблемы управления инновациями и инвестиционной деятельностью в социально- экономических системах» – М.: ГОУ ДПО ГАСИС. 2006

61. Чайков М.Ю., Чайкова А.М. Инновационный подход к совершенствованию законодательной базы с использованием авторского права // Инновации № 11.– 2008 – 159 с.

62. Чистов Л.М., Збрицкий А.А. Теория эффективного управления социально- экономическими системами. Основа экономической науки. Изд. 2-е, уточнённое и дополненное – СПб.: Астерион. 2009 – 111 с.

## **Приложения**

## Приложение 1

## Анализ состава и структуры актива баланса

Актив баланса	2016 год		2017 год		Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Изменение, %
	Тыс. руб.	Процент к итогу	Тыс. руб.	Процент к итогу		
1	2	3	4	5	6	7
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>						
Основные средства	949 809	28,63%	954 864	27,33%	5055	0,53%
Незавершенное строительство	92 704	2,79%	94 866	2,72%	2162	2,33%
Отложенные налоговые активы	25 852	0,78%	29696	0,85%	3844	14,87%
Итого по разделу I	1 068 365	32,20%	1 079 426	30,89%	11061	1,04%
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>						
Запасы	1579917	47,62%	1677414	48,01%	97497	6,17%
готовая продукция и товары для перепродажи	1 465 280	44,62%	1 568 694	44,90%	103414	7,06%
расходы будущих периодов	114 637	3,46%	108 720	3,11%	-5917	-5,16%
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	203 179	6,12%	214 729	6,15%	11550	5,68%
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев )	109 784	3,31%	118 267	3,39%	8483	7,73%
в том числе покупатели и заказчики	68 796	2,07%	77 582	2,22%	8786	12,77%
Краткосрочные финансовые вложения	137080	4,13%	168940	4,84%	318760	23,24%
Денежные средства	219 238	6,61%	234 940	6,72%	15702	7,16%
Итого по разделу II	2249198	67,79%	2414290	69,10%	165092	7,34%
Баланс	3317563	100%	3493716	100%	176153	5,31%

## Приложение 2

## Структура пассивов ООО «ИКЕА»

Пассив баланса	2016 год		2017 год		Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Изменение, %
	Тыс. руб.	Процент к итогу	Тыс. руб.	Процент к итогу		
1	2	3	4	5	6	7
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал	8 400	0,25%	8 400	0,24%	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1 490 876	- 44,94%	1 581 384	- 45,26%	90508	6,07%
Итого по разделу III	1 499 276	45,19%	1 589 784	45,50%	90508	6,04%
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Займы и кредиты	1044652	31,49%	1108861	31,74%	64209	6,15%
Отложенные налоговые обязательства	32 450	0,98%	46 320	1,33%	13870	42,74%
Итого по разделу IV	1 077 102	32,47%	1 155 181	33,06%	78079	7,25%
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Займы и кредиты	18 829	0,57%	26 900	0,77%	8071	42,86%
Кредиторская задолженность	607 431	18,31%	589 869	16,88%	17562	2,89%
в том числе: поставщики и подрядчики	383 520	11,56%	373 805	10,69%	9715	2,53%
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	78	0,002%	126	0,003%	48	61,54%
задолженность по налогам и сборам	28 387	0,86%	19 110	0,55%	-9277	-32,68%
прочие кредиторы	86460	2,61%	112746	3,23%	26286	30,40%
Итого по разделу V	741185	22,34%	748751	21,43%	7566	1,02%
БАЛАНС	3317563	100%	3493716	100%	176153	5,31%



## Ресурсный блок

№ п/п	Компоненты блоков	Уровень состояния компонентов	
		Слабые стороны	Сильные стороны
3.Ресурсный блок			
3.1	Материально-технические ресурсы		
1)	Сырье, материалы, топливо и энергия, комплектующие	1	5
2)	Площади и рабочие места, связь и транспорт	1	4
3)	Оборудование и инструменты	1	4
Итоговая оценка состояния материально-технических ресурсов		3	13
3.2	Трудовые ресурсы		
1)	Состав и компетентность руководителей	1	4
2)	Состав и квалификация специалистов	1	4
3)	Состав и квалификация рабочих	1	3
Итоговая оценка состояния трудовых ресурсов		3	11
3.3	Информационные ресурсы		
1)	Научно-технический задел; патенты	2	3
2)	Экономическая информация	1	3
3)	Коммерческая информация	1	4
Итоговая оценка состояния информационных ресурсов		4	10
3.4	Финансовые ресурсы		
1)	Возможности финансирования из собственных средств	1	4
2)	Обеспеченность оборотными средствами	1	3
3)	Обеспеченность средствами на зарплату	1	2
Итоговая оценка состояния финансовых ресурсов		3	9
Итого по видам ресурсов			
3.1	Состояние материально-технических ресурсов	3	13
3.2	Состояние трудовых ресурсов	3	11
3.3	Состояние информационных ресурсов	4	10
3.4	Состояние финансовых ресурсов	3	9
Итоговая оценка состояния ресурсного блока		13	43

## Организационный блок

№ п/п	Компоненты блоков	Уровень состояния компонентов	
		Слабые стороны	Сильные стороны
4.Организационный блок			
4.1	Организационная структура		
1)	Конфигурация: звенья, диапазон и уровни управления	2	1
2)	Функции: состав и качество разделения труда	1	2
3)	Качество внутренних и внешних вертикальных и горизонтальных, прямых и обратных связей	1	1
4)	Отношения: разделение прав и ответственности по звеньям	1	1
Итоговая оценка состояния организационной структуры		5	5
4.2	Технология процессов по всем функциям и проектам		
1)	Прогрессивность используемых технологий и методов	3	1
2)	Уровень автоматизации	2	2
Итоговая оценка состояния технологии процессов по всем функциям и проектам		5	3
4.3	Организационная культура		
1)	Коммуникационная система и язык общения	1	4
2)	Традиции, опыт и вера в возможности организации	1	4
3)	Трудовая этика и мотивирование	1	4
Итоговая оценка состояния организационной культуры		3	12
Итого по команентам организационного блока			
4.1	Организационная структура	5	5
4.2	Технология процессов	5	3
4.3	Организационная культура	3	12
Итоговая оценка состояния организационного блока		13	20

## Приложение 5

Система показателей эффективности программ государственной поддержки инновационной деятельности

